اتجاهات حديثة في ..

المراجعة وحوكمة البنوك



الدكتور

عصمت أنور صحصاح

الوادي للثقافة والإعلام

دار النشر للجامعات



اتجاهات حديثة في المراجعة

المراجعة وحوكمة البنوك

دكتور

عصمت أنور صحصاح

عضو جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية.
عضو الجمعية المصرية للتكاليف والمحاسبة الإدارية.
زميل جمعية الضرائب المصرية.
مراقب حسابات شركات مساهمة وبنوك وصناديق استثمار.
خبير مثمن ومحكم تجاري.
خبير مصرفي بالمحاكم الاقتصادية.

بطاقة فهرسة

فهرسة أثناء النشر إعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية

إدارة الشئون الفنية

صحصاح، عصمت أنور

المراجعة وحوكمة البنوك/ عصمت أنور صحصاح.

ط١ - القاهرة: دار النشر للجامعات، ٢٠١٤.

٣٣٦ ص، ٢٤سم.

في رأس العنوان: اتجاهات حديثة في المراجعة

تدمك ٣ ٤٩٧ ٣١٦ ٩٧٧ ٩٧٨

١ - البنوك - قوانين وتشريعات   ٢- البنوك المركزية

أ- العنوان   ٣٤٦.٠٨٢

تاريخ الإصدار: ١٤٣٥هـ - ٢٠١٤م

الطبعة: الطبعة الأولى

رقم الإيداع: ٢٠١٤/١٠٨٣٥م

الترقيم الدولي: ISBN: 978 - 977 - 316 - 497 - 3

الكود: ٣/٤٧٧

مؤسسة

د. عصمت صحصاح

للخبرة الاستشارية والمراجعة

٣٣ ش عبد الخالق ثروت - القاهرة

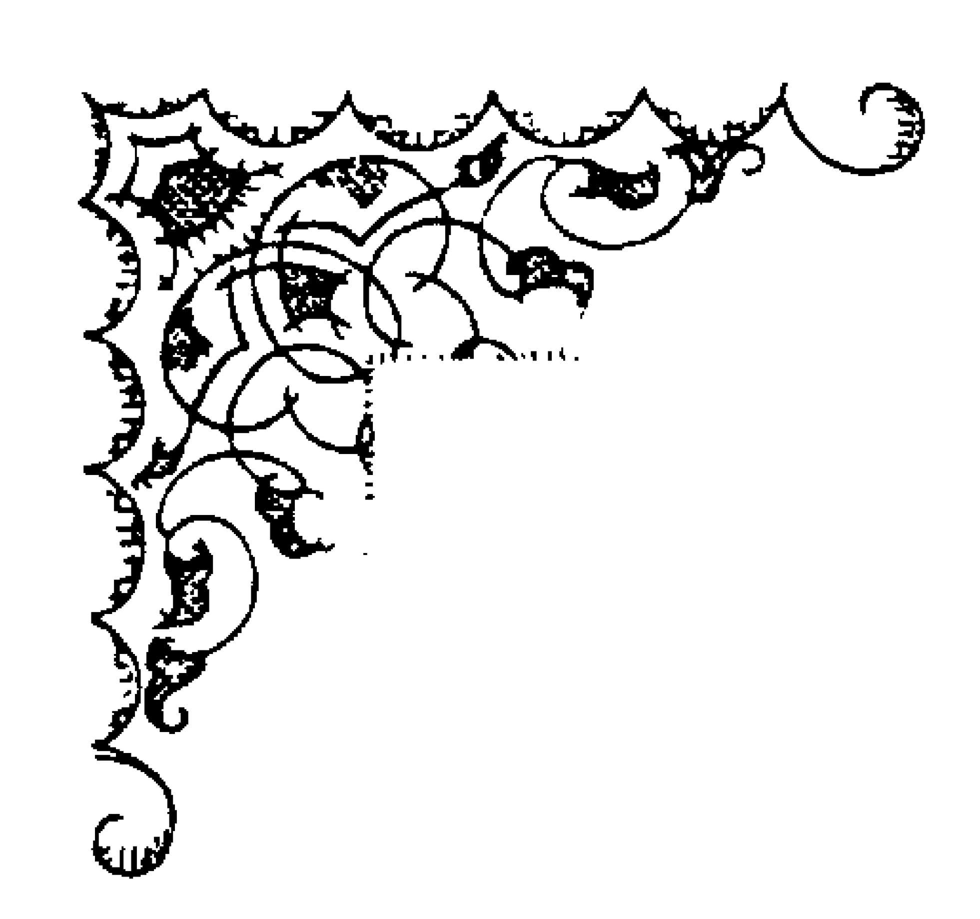
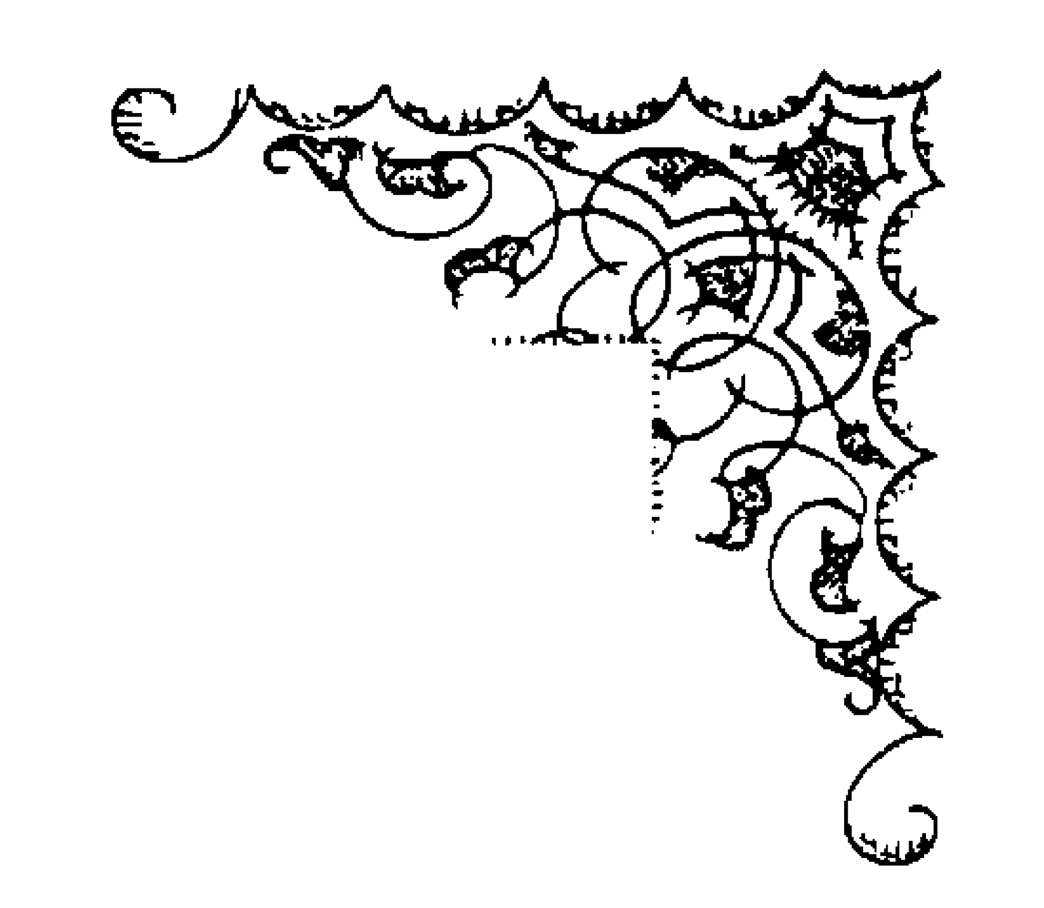


دار النشر للجامعات

ص.ب (١٣٠ محمد فريد) القاهرة ١١٥١٨

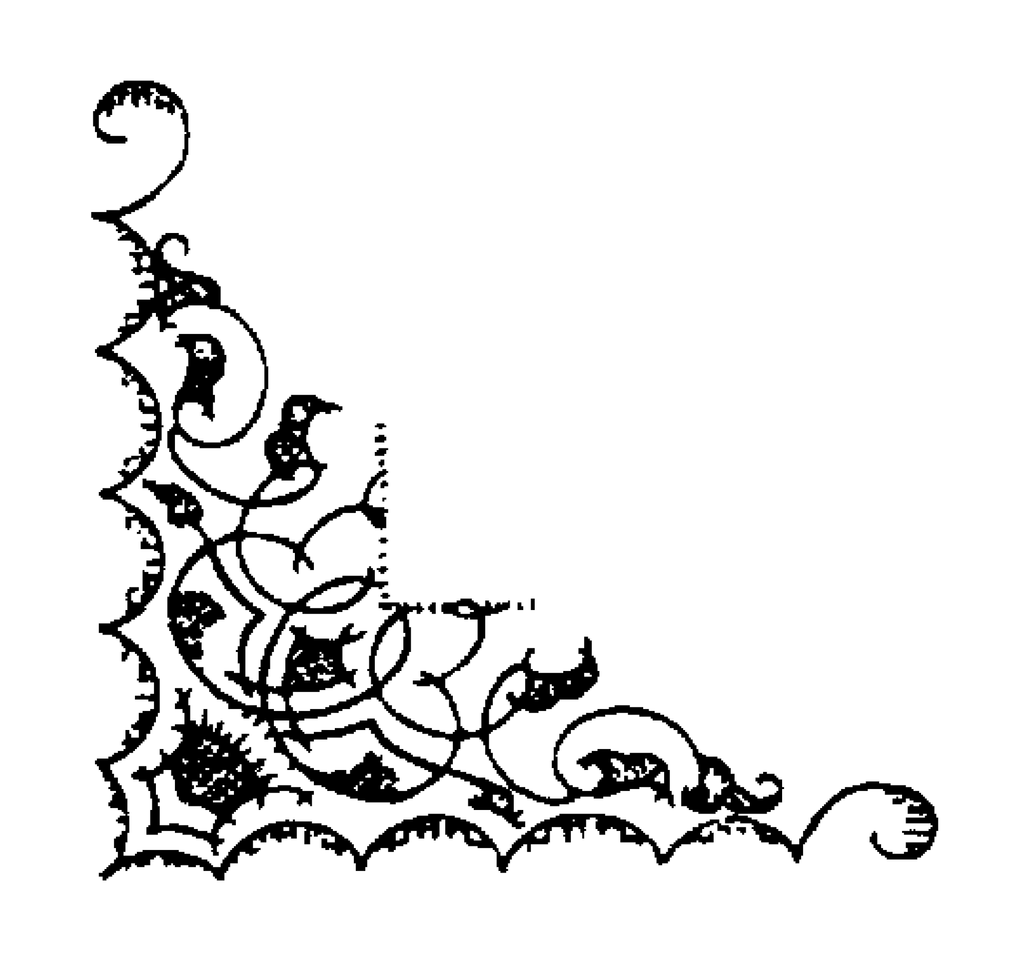
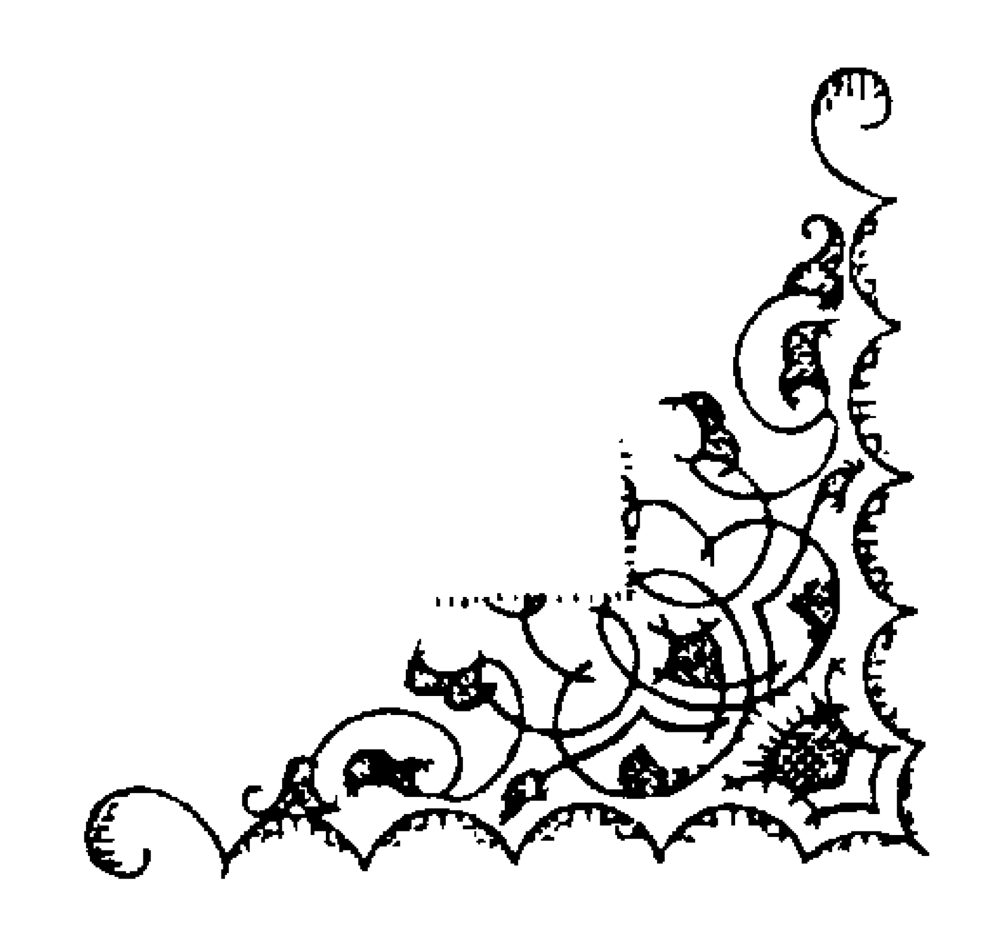
ت: ٢٣٩٢٩٨٧٨ - ٠١١٤٤٤٤٢٩٩٠ ف: ٢٣٩٢٩٨٧٨

E-mail: darannshr@hotmail.com

بسم الله الرحمن الرحيم

[إِنۡ أُرِيدُ إِلَّا ٱلۡإِصۡلَٰحَ مَا ٱسۡتَطَعۡتُۚ وَمَا
تَوۡفِيقِيٓ إِلَّا بِٱللَّهِ] [سورة هود الآية ٨٨]

الإهداء

إلى أبجدية الحنان والحب، وكنت أستلهم منهما
قوة الإيمان

إلى من أدعو الله لهما بالرحمة .. والدايّ

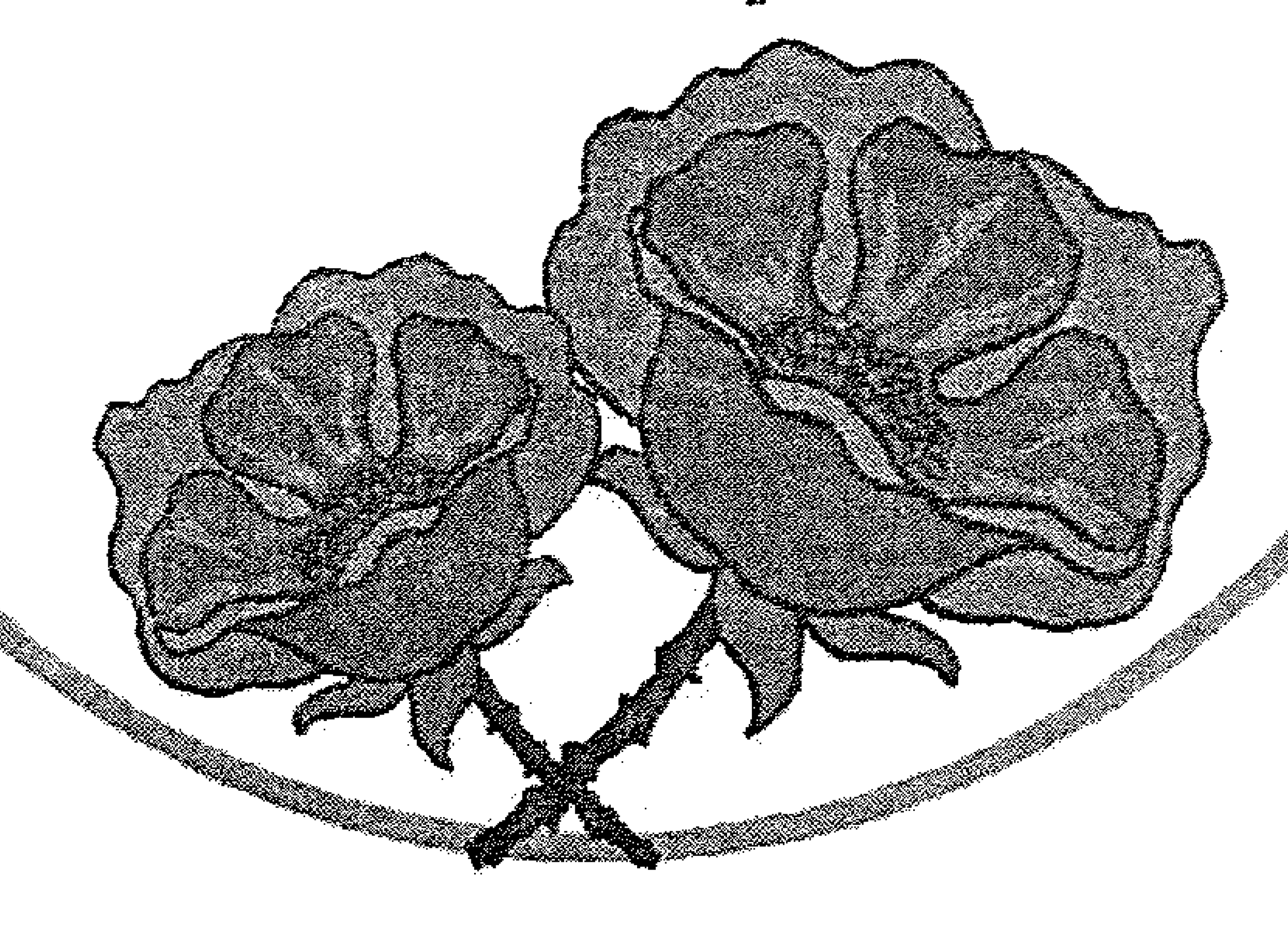
إلى رفيقة الدرب في يسره وعسره وشاركتني الحلم
منذ أن كان أضغاثًا إلى أن أصبح حقيقة .. زوجتي

إلى استمرار الحياة وتجديد الأمل

إلــى حصادي الـذي أنتظـره .. أولادي

إلـــى حصنـــي الحصـــين

إلى الواحة التي أستظل بظلها .. إخوتي



مقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا ونبينا محمد، عليه أفضل الصلاة والتسليم.

وبعـد،

في إطار السعي إلى الجديد وإلى التدريب المستمر للمراجعين، كأحد متطلبات جودة أداء مراقبي الحسابات، وفي إطار عرض لأحد المتغيرات المهمة في القطاع المالي والإداري، وهو ظهور مفهوم حوكمة الشركات، بما له من ارتباط وأثر وتأثير متبادل مع المراجعة، كمفهومين رقابيين؛ حيث يتمتع المراجعين بنفس الخاصية أو الطبيعة الرقابية، وبالتالي فإن تأثرهم وتأثيرهم على الحوكمة كبير، حيث تمثل عملية تحديد دور للمراجعين في الحوكمة، وأثرها على الأداء المهني والوظيفي لهم، أحد الأسباب الأساسية لضمان تطبيق آليات الحوكمة الجيدة.

على الجانب الآخر كان للحوكمة انعكاس كبير على المراجعين، خاصة الخارجيين، للدرجة التي يمكن القول معها أن مراقبي الحسابات هم أكثر الأطراف تأثرًا بالحوكمة، وتأثيرًا فيها؛ لذا تم تخطيط هذا الكتاب على أساس إخراجه بمشيئه الله في ستة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: مقدمة الكتاب.

الفصل الثاني: الإطار الفكري لمفهوم حوكمة الشركات.

الفصل الثالث: الأطراف الخارجية وحوكمة الشركات.

الفصل الرابع: الأطرف الداخلية وحوكمة الشركات.

الفصل الخامس: مراقبة جودة أداء مراقبي حسابات الهيئة العامة للرقابة المالية.

الفصل السادس: محددات وإطار عمل مجلس الإدارة في ظل الحوكمة.

وفي النهاية لا يسعني إلا أن نوجه بالشكر والتقدير للأخ الدكتور / زكي محمد مبارك، الأستاذ المساعد بجامعة حضرموت باليمن الشقيق؛ لما قدمه للمؤلف من دعم علمي. كما نتوجه بالشكر والتقدير إلى أسرة مكتبي وأسرتي الصغيرة "زوجتي رفيقة دربي وأولادي"، وإلى كل من ساهم في إخراج هذا الكتاب بصورته الحالية.

وأخيرًا، فإنه ورغم كل ما بذل من جهد ووقت في إعداد هذا الكتاب، فإنه يظل كأي جهد بشري، عرضة للقصور الذي لا يخلو منه أي جهد بشري؛ فالكمال لله وحده، آملين ألا يبخل علينا أساتذتنا وزملاؤنا وطلابنا وقراؤنا بأية ملاحظة أو اقتراح، يمكن أن نأخذ بها في طبعة قادمة إن شاء الله، ولهم منا كل الشكر والتقدير.

وآخر دعوانا أنِ الحمد لله رب العالمين

المؤلف

د. عصمت أنور صحصاح

القاهرة: يناير ٢٠١٤



الفصل الأول
مقدمة الكتاب

الفصل الأول
مقدمة الكتاب

١/١ المقدمـــة:

انتشر استخدام مفهوم حوكمة الشركات في مختلف المجالات العملية والعلمية والأكاديمية؛ كمحاولة للسيطرة على أنواع المخالفات المختلفة، وعدم الالتزام بالقوانين واللوائح، وكضمان لحقوق الأطراف المختلفة، التي عادة لا يمكنها ممارسة أي نوع من أنواع الرقابة أو السيطرة على مصالحها، وأصبح المستثمرون يواجهون صعوبة كبيرة في اتخاذ القرارات الاستثمارية المهمة أكثر من ذي قبل؛ فقد أدت العولمة إلى مضاعفة التعرض للمخاطر، وسرعة في ظهور آثارها، كما أدت تلك المخالفات إلى اهتزاز الثقة في نزاهة من يعدون التقارير المالية، وظهور حالة من عدم التيقن المالي على المستوى العالمي، وأصبح الاختيار بين القرارات الاستثمارية، سواء من حيث أماكن الاستثمار أو نوعيته أمرًا سيئًا للغاية.

لذا برزت ممارسة آليات حوكمة الشركات بشكل واضح في مجال النشاط الاقتصادي، وبشكل خاص مع انفصال الملكية عن الإدارة، وظهور تعارض مصالح هذه الأطراف، ومع ارتكاب كثير من إدارات الشركات للمخالفات المالية، التي أدت إلى إفلاس العديد من الشركات، وفقدان آلاف لوظائفهم، وظهور مشكلات اجتماعية واقتصادية معقدة، أثرت على اقتصاديات دول بأكملها؛ مما أدى إلى عدم الاكتفاء بتطبيق آليات حوكمة الشركات فحسب، بل الاهتمام بتطبيق آليات حوكمة شركات جيدة.

ونظرًا لزيادة الاهتمام بتطبيق آليات حوكمة الشركات الجيدة، فقد تعددت الأطراف المسئولة عن تطبيقها، وذلك بحسب نظرة القائمين على تطبيق آليات حوكمة الشركات. ويتم عادة تحديد هذه الأطراف من خلال الهدف والنتائج المرجو تحقيقها من التطبيق.

إن أهم أهداف حوكمة الشركات الجيدة هو ضمان حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، وتحقيق الشفافية، والإفصاح العادل، وتطبيق مبدأ المساءلة، وتعتبر مهنة المحاسبة والمراجعة والأطراف المكونة لها أحد أهم الأطراف القادرة على تحقيق هذه الأهداف، كما يمكن لمهنة المحاسبة والمراجعة أن تساهم في تحقيق النتائج الجيدة للأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات، من خلال العديد من الأدوات، مثل مبادئ ومعايير ودستور آداب وسلوكيات المهنة.

وبعد المخالفات المحاسبية والمالية الكبيرة، بدأ التساؤل من جانب المجتمع وذي المصالح: أين كان المراجعون من هذه المخالفات؟ وأين كانت الجهات الرقابية؟ خاصة وأن جميع تلك الكيانات الكبيرة كان بها مجالس إدارة على درجة عالية من الخبرة، ومشكل بها لجان مراجعة، وبها إدارات للمراجعة الداخلية، ويقدم لها خدمات مراجعة الحسابات مكاتب عالمية، توصف بأنها من المكاتب الخمس الكبيرة، بل كان أشهرها مكتب يصنف كأكبر مكتب للمراجعة في العالم.

لذا اعتبرت مهنة المحاسبة والمراجعة من وجهة نظر المجتمع الشريك الرئيسي - مع إدارات الشركات - عن تطبيق آليات حوكمة الشركات الجيدة، وعلى الرغم من وجود أطراف عديدة تتشكل منها مهنة المحاسبة والمراجعة، إلا أن الاهتمام الرئيسي - من وجهة نظر المجتمع - انصب على المراجعين بمختلف مواقعهم (داخلي، خارجي، لجنة مراجعة)، كما ارتبط دور الجهات الرقابية في تطبيق آليات حوكمة الشركات، بتحقيق الرقابة والإشراف الخارجي الفعال على سلوكيات إدارات الشركات.

وقد تناولت الأبحاث والدراسات العلمية وضع آليات حوكمة الشركات، وتحديد أدوار الأطراف المختلفة فيها، إلا أنه لم يتم - في العديد منها - تناول أدوار المراجعين والجهات الرقابية.

ونظرًا للطبيعة الرقابية لمفهوم حوكمة الشركات، فإن المراجعين يتمتعون بنفس الخاصية أو الطبيعة الرقابية، وبالتالي فإن دورهم في حوكمة الشركات، يعتبر دورًا تكامليًا بين الأطراف الداخلية [مراجع داخلي ولجنة المراجعة]، والأطراف الخارجية [مراجع

خارجي وجهات رقابية]؛ لذلك تمثل عملية تحديد دور للمراجعين في حوكمة الشركات، وأثرها على الأداء المهني والوظيفي لهم، أحد الأسباب الأساسية لضمان نجاح تطبيق آليات حوكمة الشركات الجيدة.

يتضح مما سبق أننا بصدد واحدة من الموضوعات المهمة، والتي لم تنل القدر الكافي من الدراسات في مجال المراجعة، وهي العلاقة بين المراجعة وحوكمة الشركات، التي تعتبر من المفاهيم الرقابية الحديثة، التي برزت على السطح خلال الفترة الماضية؛ حيث إن المتغيرات الاقتصادية والتطورات في فلسفة وأساليب الإدارة، تؤثر بشكل أساسي على نوعية الخدمات التي يجب أن تقدمها مهنة المراجعة، وتتمثل طبيعة المشكلة فيما يلي:

إن الإدارة بحكم سيطرتها ورقابتها على جميع أعمال المنشأة، ومن واقع معايشتها اليومية لأنشطة المنشاة، يكون لديها الصورة كاملة عن المنشأة ككل، بعكس الأطراف الأخرى أصحاب المصالح، وإذا لم تكن الإدارة تتمتع بالنزاهة والأمانة والخبرة، فإنها قد تقوم بممارسة الغش، أو ببعض الممارسات الضارة، وهو ما يؤثر على الأطراف المهتمة بالمنشأة، مثل المساهمين والمقرضين "البنوك" وباقي الأطراف، وذلك يثير عدة قضايا منها (ماجد شوقي، ٢٠٠٢)[١]:

قضية رئيسية أولى:

وهي قيام الإدارة العليا بممارسة الغش، وهو أحد الأسباب الأساسية لفشل الشركات العالمية، ولأن حوكمة الشركات تهدف في جوهرها إلى ضمان الانضباط السلوكي عند إدارات الأعمال، بما يحقق الأهداف والمصالح المتعارضة للأطراف المرتبطة بالمنشأة بشكل متوازن، وضمان معاملة عادلة للجميع، ولأن الإدارة عادة ما تحيد عن هذا الهدف؛ إما لتحقيق مصلحتها أو مصلحة الملاك فقط على حساب الأطراف الأخرى، فإن

---

(١) ماجد شوقي سوريال: **"حوكمة الشركات سهلة المنال بالنسبة للأسواق المتقدمة.. صعبة المنال بالنسبة للأسواق الناشئة"**، مجلة الإصلاح الاقتصادي اليوم، العدد السابع، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، سبتمبر ٢٠٠٢.

المراجعين هم الطرف المؤهل لحفظ التوازن بين الأطراف ذوي المصالح المتعارضة بالشركة.

قضية ثانية:

وهي عدم كفاية الإفصاح في شركات القطاع الخاص، ففي حالة شركة Enron تم استخدام أساليب محاسبية معقدة؛ الغرض منها عدم توضيح الإفراط في الاقتراض لتمويل نشاطها، وإخفاء ضعف الإيرادات، وأدى الإفراط في تنفيذ عمليات بالغة التعقيد خارج الميزانية (Off- Balance Sheet Activities) إلى صعوبة إدراكها أو اكتشافها بواسطة المحللين الماليين والمساهمين، وذلك يرجع إلى وجود بعض الثغرات في معايير المحاسبة وفي المعالجة والمحاسبة عن الأنشطة التي تنفذ خارج الميزانية.

قضية ثالثة:

وهي أن ممارسات مكاتب المراجعة لعبت دورًا كبيرًا - بطبيعة الحال - في هذا الشأن؛ حيث ألقت الضوء على علاقة مكاتب المراجعة بعملائها؛ إذ لا يوجد ما يحول دون قيام مكاتب المراجعة بتقديم الاستشارات والخدمات إلى عملائها، الذين تتولى مراجعة حساباتهم، وفضلًا عن ذلك ليس هناك حد أقصى لعدد سنوات التعامل مع مكتب مراجعة واحد، يتولى مراجعة دفاتر العميل (١٦ سنة في حالة Enron)؛ الأمر الذي أدى في النهاية إلي صدور قانون "Sarbanes-Oxley".

ولأن المراجعين أحد أصحاب الأدوار الأساسية عند تطبيق آليات حوكمة الشركات، فقد تبادر إلى ذهن المؤلف السؤال الجوهري الآتي: ما هو الدور والشكل الجديد المتوقع، الذي يجب أن يقوم به المراجعون (سواء المراجع الخارجي أو المراجع الداخلي أو لجنة المراجعة) عند تطبيق آليات حوكمة الشركات، بصفتهم أحد أصحاب الأدوار الرئيسية في حوكمة الشركات؟، وكذلك ما هو دور الجهات الرقابية في هذا الشأن؟

كما يتبادر إلى ذهن المؤلف مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

١ - ما هي الأسباب التي أدت إلى انهيار هذه الشركات؟ وما هو دور مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية فيها؟

٢- ما هي التغيرات الحديثة في مجال المراجعة التي أعقبت انهيار هذه الشركات؟

٣- ما هي التغيرات التي أحدثها وسيحدثها قانون "Sarbanes-Oxley" في المراجعة؟ وأثر ذلك على الأداء المهني للمراجعين واستقلاليتهم وإفصاحهم عن القوائم المالية؟ وما هو الأثر على تكلفة مزاولة المهنة؟

٤- ما هي أهم انعكاسات قانون مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة، الجاري مناقشته الآن، والمزمع إصداره، على الأداء المهني لمراقبي الحسابات، وكذلك على آليات حوكمة الشركات؟

٥- كيف يمكن للمراجعين أن يسايروا التقدم، ويجعلوا أنفسهم مزودين بأفضل المعلومات والمهارات والخبرات اللازمة، وفقًا لآليات حوكمة الشركات؟

٦- كيف نجعل للمراجعين دورًا فعالًا عند تطبيق آليات حوكمة الشركات؟

٧- ما هي انعكاسات تطبيق حوكمة الشركات على المراجعين؟

٨- ما هي الركائز الأساسية لتطبيق آليات حوكمة الشركات؟

لذا يحاول المؤلف إبراز دور المراجعين (خارجي، داخلي، لجنة مراجعة، جهات رقابية) في حوكمة الشركات، من خلال محاولة تحديد مهام وواجبات كل طرف من هذه الأطراف، وإبراز دورها في إعطاء تأكيد للإدارة؛ لتقوم باختيار أفضل بدائل القياس والتقييم المحاسبي، وأفضل السياسات التي توصي بها معايير المحاسبة، وكذلك تقديم الإفصاحات العادلة للأطراف الخارجية، وتقييم مدى التزام الإدارة بالسلوك الأخلاقي أثناء ممارسة مهامها.

يحاول المؤلف إبراز كيفية التعامل مع نظم الرقابة وعمليات إدارة المخاطر من قبل المراجعين، واقتراح بعض المداخل والحلول العملية للمشكلات، التي يمكن أن تواجه المراجعين عند أداء دورهم في حوكمة الشركات.

ولاستكمال الاستفادة وإيضاح أدوار باقي الأطراف المعنيين بتطبيق الحوكمة عرض مبسط بالفصل السادس لأهم محددات وإطار عمل مجلس الإدارة في ظل الحوكمة.

ولإيضاح أهم انعكاسات الحوكمة على المراجع الخارجي ومكاتب المراجعة، خاصة في ظل إنشاء الهيئة العامة للرقابة المالية لوحدة الرقابة على جودة أعمال مراقبي الحسابات، كأحد أهم انعكاسات تطبيق الحوكمة على المراجعين، وكذلك لمعاونة مكاتب المراجعة في إعداد سياسات وإجراءات جودة أعمال مراقبي الحسابات - تم عرض مبسط لبعض الإجراءات والسياسات بالفصل الخامس من الكتاب، مع وعد بإعداد جميع تلك السياسات في كتاب مستقل، إن شاء الله تعالى.

***



الفصل الثاني
الإطار الفكري
لمفهوم حوكمة الشركات

الفصل الثاني
الإطار الفكري لمفهوم حوكمة الشركات

تمهيد:

احتل مفهوم حوكمة الشركات حيزًا كبيرًا من اهتمام العديد من الهيئات الدولية والإقليمية والمحلية. كما اهتمت به إدارات الشركات بمختلف أشكالها القانونية، وتم تناوله من قبل العديد من الباحثين في المجالات العلمية المختلفة، مثل المحاسبة، المراجعة، الإدارة، الاقتصاد، القانون، والعلوم السلوكية والسياسية.

وقد ساهم عدد من الأسباب في الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات؛ ففي مجالات الأعمال كانت الهزات المالية أحد الأسباب، وفي مجال الإدارة كان السعي نحو وضع أو تضمين رسالة الشركات Mission العديد من المبادئ الأخلاقية والسلوكية، وفي مجال العلوم السياسية اهتمت الدول بتطبيق حوكمة الشركات؛ لما لها من تأثير على تصنيف المنظمات الدولية وصندوق النقد والبنك الدوليين على مناخ الاستثمار في الدول.

ونظرًا لهذا الاهتمام الكبير صدرت العديد من المبادئ والقواعد والمواثيق، وأصبحت حوكمة الشركات أحد آليات التقارب الدولي في المجالات القانونية والتنظيمية التي تحكم عمل الشركات وأسواق المال، الذي سيؤدي في النهاية إلى عولمة النشاط الاقتصادي.

كما تظهر الحاجة إلى حوكمة الشركات بشكل أكبر بالبنوك؛ نظرًا لما يتمتع به النشاط المصرفي من الخصائص الملازمة لمفهوم حوكمة الشركات، مثل ضرورة تشديد الإجراءات الرقابية، والحاجة إلى السيطرة على المخاطر، من خلال سلوك أخلاقي حميد. ويمكن للباحث تلخيص الإطار الفكري لحوكمة الشركات من خلال تناوله في المباحث التالية:

المبحث الأول: حوكمة الشركات .. المفهوم، الأهداف، الأهمية؟

المبحث الثاني: مبادئ وقواعد حوكمة الشركات.

المبحث الثالث: مداخل وركائز وتحديات تطبيق آليات حوكمة الشركات.

* * *

المبحث الأول
حوكمة الشركات ـ المفهوم، الأهمية، الأهداف

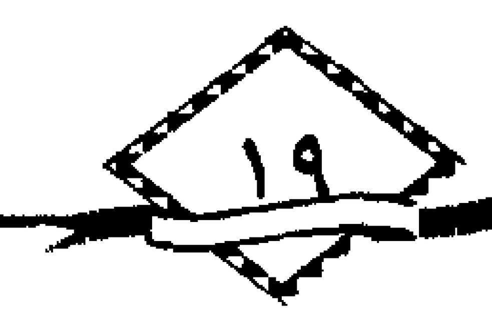
١/١/٢ المقدمة:

أدت المخالفات المحاسبية والمالية الجسيمة التي قامت بها بعض الشركات الكبرى في العديد من الدول، مثل شركات Enron، WorldCom، Xerox، IBM في الولايات المتحدة، وشركة Parlamat في إيطاليا، وVivendi في فرنسا وغيرها، إلى إحداث تغييرات واسعة في مهنة المحاسبة والمراجعة، فمن ناحية أدت هذه المخالفات إلى انخفاض مدى مصداقية التقارير المالية لدى المستخدمين، ومن ناحية أخرى ظهور العديد من المصطلحات عن هذه المخالفات، منها المحاسبة المتعسفة Aggressive Accounting – إدارة الأرباح Earnings Management – تمهيد الدخل Income Smoothing – لعبة الأرقام المالية Financial Numbers Game – التقارير المالية الاحتيالية Fraudulent Financial Reporting – الممارسات المحاسبية الابتكارية Creative Accounting Practices – والمخالفات المحاسبية Accounting Irregularities (Mulford & Comiskey,2002)[1].

كما أدت هذه المخالفات المالية والمحاسبية إلى اهتزاز ثقة المستخدمين في التقارير المالية، وبدأ الكتاب بشكل جدي في البحث عن كيفية تحقيق نوع من الانضباط المالي والأخلاقي داخل الشركات، ومن هنا بدأ الاهتمام بتوجيه الأنظار نحو الدعوة إلى تطبيق فعاليات منظومة الرقابة على الشركات، من خلال مفهوم حوكمة الشركات Corporate Governance. كما كان للانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العديد من

---

(1) *Mulford, C. and Comiskey, E: "**The Financial Numbers Game**",* John Wiley & Sons, Inc., Canada,2002,PP. 3-6.



دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا خلال عقد التسعينيات من القرن الماضي إسهام كبير في ازدياد الاهتمام في هذه الدول بمفهوم حوكمة الشركات (د. خالد لبيب، ٢٠٠٣) (١).

وفي هذا الصدد تطرق العديد من الاقتصاديين والمحللين والخبراء، إلى أهمية ومدى تأثير مفهوم حوكمة الشركات على العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية، بما يعمل على سلامة الاقتصاديات، وتحقيق التنمية الشاملة في كل من الدول المتقدمة والناشئة على حد سواء (نرمين أبو العطا،٢٠٠٣) (٢).

وقد ارتبط مصطلح حوكمة الشركات بالعولمة والأزمات المالية (ماجد شوقي، ٢٠٠٢) (٣)، ورغم أن ظاهرة الفساد لم تكن وليدة السنوات الأخيرة، بل إن جذورها تمتد إلى عشرات السنين، غير أن حجم تلك الظاهرة ونتائجها قد بدأ يجذب انتباه المهتمين بالشئون المالية والاقتصادية منذ العقود الثلاثة الأخيرة من القرن المنصرم حتى وقتنا هذا (د.خالد لبيب،٢٠٠٣) (٤) وفيما يلي عرض موجز لبعض الأمثلة على الأزمات المصرفية دوليًّا وعربيًّا ومصريًّا:

١ - على المستوى الدولي: شهدت فرنسا انهيار كل من البنك السعودي، مصرف لبنان العربي، الشركة المصرفية المتحدة، بالإضافة إلى الصعوبات المالية التي واجهها بنك

---

(١) د. خالد محمد عبد المنعم لبيب: "نحو إطار متكامل لضوابط كفاءة أداء مهنة المراجعة الداخلية في مواجهة ظاهرة الفساد المالي في قطاع الأعمال"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، ٢٠٠٣ م، ص ص ١٧١ - ٢١٧.

(٢) نرمين أبو العطا: "حوكمة الشركات .. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية"، **مجلة الإصلاح الاقتصادي اليوم، العدد الثامن**، ٢٠٠٣م، **مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE**، القاهرة، ص ص ٤٧ – ٥١.

(٣) ماجد شوقي سوريال: "حوكمة الشركات سهلة المنال بالنسبة للأسواق المتقدمة .. صعبة المنال بالنسبة للأسواق الناشئة"، **مجلة الإصلاح الاقتصادي اليوم، العدد السابع، سبتمبر ٢٠٠٢م، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE**، ص ص ٦-١١ .

(٤) د. خالد محمد عبد المنعم لبيب (٢٠٠٣م)، مرجع سابق، ص ص ١٧٥ - ١٧٦ .

Leyoneis Gredit. وشهدت المملكة المتحدة إفلاس بنك Barings، بعدما فاقت خسائره المالية رأسماله؛ نتيجة غياب مقومات الرقابة الداخلية على معاملات البنك، وفساد إدارته العليا، وكذلك انهيار بنك الاعتماد والتجارة العالمي؛ نتيجة كشف وقائع عن قيام إدارته العليا بأعمال فساد مالي، وكذلك إفلاس بنك Mathew، وشهدت ألمانيا إفلاس بنك Hersstad نتيجة الفساد المالي لإدارته العليا(محمد نبيل إبراهيم، ١٩٩٥)(١).

وشهدت جنوب شرق آسيا الأزمة الاقتصادية الآسيوية في نهاية عام ١٩٩٧م، حيث كشفت تلك الأزمة عن وجود انحرافات، كان من أهمها تقديم المؤسسات المالية العالمية والبنوك الكبرى لقروض ضخمة بعشرات المليارات من الدولارات للبنوك المحلية بجنوب آسيا، في صورة قروض مقيدة الأجل، لمدة ثمانية عشر شهرًا، وقامت تلك البنوك المحلية باستخدامها كمصدر رئيسي في تمويل عمليات إقراض متوسطة وطويلة الأجل، الأمر الذي أدى إلى تهديدها بالإفلاس.

٢- على المستوى العربي: ظهرت العديد من حالات الفساد المالي، بدءًا بمشكلات بعض المصارف اللبنانية في حقبة السبعينيات من القرن العشرين؛ كمشكلتي إفلاس بنك إنترا، وتعسر بنك المشرق؛ نتيجة سوء استخدام إدارته العليا للأموال في أغراضهم وتعاملاتهم الشخصية،وكذلك مشكلة سوق المناخ الخطيرة التي وقعت في الكويت عام ١٩٨٢م، والمتعلقة بتداول الأوراق المالية، والتي نتجت عن غياب الرقابة الجادة والمناسبة من قبل الأجهزة المشرفة على تلك السوق، وما حدث بالأردن من تعثر بنك البتراء في عام ١٩٨٩م.

٣- على مستوى مصر: شهدت الثمانينيات أحداث شركات توظيف الأموال، وتورط بنك التنمية والتجارة "التجاريين" في مضاربات سوق الذهب العالمية؛ مما أدى إلى تحقيق خسائر قدرت بحوالي مائة مليون جنيه، ومشكلة انهيار بنك الاعتماد للتجارة (د.أسامة

---

(١) محمد نبيل إبراهيم: "القصة الكاملة لأزمة بنك بارنجز ودروس التجربة"، **المصارف العربية، اتحاد المصارف العربية**، العدد ١٧٣، المجلد الخامس عشر، مايو ١٩٩٥م، اتحاد المصارف العربية، بيروت، ص ص٤١- ٤٩.

الأنصاري،١٩٩٣)[1]، ومشكلات هروب العديد من رجال الأعمال بملايين الجنيهات المقترضة من البنوك المصرية، وكشف وقائع مخالفات خطيرة في إجراءات منح القروض والتسهيلات الائتمانية، وإجراءات حصول البنوك على الضمانات المناسبة، وقضية نواب القروض (مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، ٢٠٠٢)[2].

وتجدر الإشارة إلى أن مصر تأتي في المركز الثاني عربيًا وأفريقيًا، والمركز ٤١ عالميًا من ٥٤ دولة في ترتيب الدول من حيث درجة سيطرة الرشوة والفساد على المعاملات في الدول حسب الأرقام القياسية للفساد، الصادرة عن تحالف الشفافية الدولي (جورج مودي ستاورت، ١٩٩٩)[3]. كما احتلت مصر المركز الـ ١١٤ من ١٧٧ دولة في عام ٢٠١٣ في التقرير السنوي الذي نشره تحالف الشفافية الدولي أو منظمة الشفافية العالمية تحت عنوان "مؤشرات مكافحة الفساد ٢٠١٣" وهو نفس ترتيب مصر في عام ٢٠١٢ وهذا يعني أن السلطات في مصر منذ ثورة يناير ٢٠١١ لم تحسن الإجراءات التي تتخذها في إطار مكافحة الفساد وإستقلال القضاء وتشريع القوانين كما جاءت دولة الإمارات العربية في المرتبة الأولى في منطقة شمال أفريقيا والشرق الأوسط ثم قطر كأقل الدول التي تعاني الفساد والرشوة.

وتبرز الحاجة الأصيلة لحوكمة الشركات من الفصل بين الملكية والإدارة [نظرية الوكالة] حيث تركز مشكلات الوكالة بين الأطراف المرتبطة بالوحدة الاقتصادية بعلاقات تعاقدية

---

(١) د. أسامة عبد الخالق الأنصاري: "سبل حماية المودعين عند حدوث الأزمات المصرفية، نظام مقترح للتأمين على الودائع"، **مجلة العلوم الإدارية، كلية التجارة بني سويف، جامعة القاهرة**، السنة الثالثة، العدد الخامس، يناير ١٩٩٣م، ص ص ١٩١ – ٢٢٢.

(٢) مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، "**ندوة مناقشة تقرير التنمية الشاملة في مصر**"، **مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام بالتعاون مع مركز بحوث الدول النامية بكلية الإقتصاد والعلوم السياسية**، جامعة القاهرة، ومؤسسة الأهرام، القاهرة، أبريل ٢٠٠٢ م، ص ص ١-٤٣.

(٣) جورج مودي ستاورت، "تكلفة الفساد"، **مجلة الإصلاح الاقتصادي اليوم**، العدد الثاني، ١٩٩٩م، مركز المشروعات الدولية الخاصة،CIPE، ص ص. ١٦-١٩.

نتيجة اختلاف دالة الهدف لكل منهم (د. محمد يوسف، ١٩٩٤)(١)، كما تطرق (Fama،1980)(٢)إلى " مشكلة الوكالة " "Agency Problem"، وأشار إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة، كما يؤكد (Monks & Minow, 2002) (٣) إمكانية حل مشكلة الوكالة، من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات، التي جاءت لسد الفجوة، التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية، التي من الممكن أن تضر بالشركة.

ومن هنا نشأت فكرة الكتاب، وهي الدور المتوقع للمراجعين، سواء الداخلي أو الخارجي، أو لجنة المراجعة أو الجهات الرقابية عند تطبيق آليات حوكمة الشركات، وسوف يتناول المؤلف فيما يلي عرضًا لبعض النقاط ذات العلاقة بطبيعة فكرة الكتاب:

- المرادف العربي لمصطلح Corporate Governance.
- المقصود بحوكمة الشركات.
- أهمية حوكمة الشركات.
- أهداف حوكمة الشركات.
- سبب اختيار قطاع البنوك بصفة خاصة كمجال للدراسة التطبيقية كموضوع للتطبيق بالكتاب.

٢/١/١/١ المرادف العربي لمصطلح Corporate Governance:

كانت هناك عدة اقتراحات مطروحة لترجمة مصطلح Corporate Governance من بينها "حكم الشركات، حكمانية الشركات، حوكمة الشركات، بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى، مثل: السيطرة على الشركات، الرقابة على الشركات المساهمة، أسلوب

(١) د. محمد يوسف سالم: "استخدام نظرية تكلفة الوكالة في تحليل الطلب على جودة المراجعة"، **مجلة أفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية**، العدد الرابع، ١٩٩٤م، ص ص. ٣-٧٢.

(2) Fama, E., "*Agency Problems and The Theory of the Firm*", **Journal of Political Economy**, Vol.88, April, 1980, p.288.

(3) Monks , R. and Minow, N., "**Corporate Governance**", 2nd ed., Blackwell Publishing , 2002, PP.94- 97.

ممارسة سلطة الإدارة بالشركات، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للشركات، الإدارة النزيهة، أسلوب الإدارة الرشيدة أو الحازمة، الانضباط السلوكي، (محمد طارق، ٢٠٠٦)(١). وتجدر الإشارة إلى أن هناك مؤيدين لاختيار المصطلح الأول حكم الشركات، ولكن من ناحية أخرى تتفق عدة آراء على استبعاد "حكم الشركات"؛ لما للكلمة من دلالة أن الشركات هي الحاكمة أو الفاعلة، مما قد لا يعكس المعنى المقصود. كما تم استبعاد مصطلح "حكمانية"؛ لما يرتبط في بنائها اللغوي من آنية أو تشابه وتماثل؛ مما يضيع المعنى المقصود، وكذلك تم استبعاد "حاكمية"؛ لما قد يحدثه من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة "نظرية الحاكمية"، كما رؤى استبعاد البدائل المطروحة الأخرى؛ لأنها تبتعد عن جذر الكلمة "ح . ك . م"، فيما يقابل Governance باللغة الإنجليزية، ومن ثم فإن مصطلح "حوكمة الشركات" على وزن "فوعلة" هي الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزية (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٣) (٢)؛ حيث تنطوي على معاني الحكم والرقابة من خلال جهة رقابة داخلية Governing Body، أو هيئة رقابة خارجية Regulatory Body، كما أنها تحافظ على جذر الكلمة، المتمثل في (ح . ك . م)، حيث لا يمكن استبعاده إذا أردنا التوصل إلى مرادف للمصطلح.

٢/١/١/٢ المقصود بحوكمة الشركات:

انتشر مفهوم حوكمة الشركات بشكل واضح على المستوى العالمي، إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف محدد له فيما بين المختصين والمهتمين بتطبيقه، حيث يعرف عن طريق الهدف منه، أو الغرض، أو وجهة نظر الجهة التي تصدر التعريف، وفيما يلي يورد المؤلف بعض التعريفات:

في عام ١٩٩٢م أورد تقرير لجنة كادبري التعريف التالي: حوكمة الشركات هي نظام متكامل للرقابة، يشمل النواحي المالية وغير المالية، من خلاله يتم إدارة الشركة والسيطرة عليها.

---

(١) محمد طارق يوسف: "حوكمة الشركات"، جمعية الضرائب المصرية، النشرة الدورية، العدد ٦٣، أغسطس ٢٠٠٦م، ص ص ٣٩-٤٨.

(٢) مجمع اللغة العربية، مكتب الأمين العام، القاهرة، ٢٠/٥/٢٠٠٣م.

Corporate governance is the whole system of controls ,both financial and otherwise ,by which a company is directed and controlled. (Cadbury Committee ,1992)[1].

وفي عام ١٩٩٣م عرفها مجلس الإشراف المحاسبي Public Oversight Board (POB) بأنها تشمل الأنشطة التي يقوم بها مجلس الإدارة ولجنة المراجعة؛ لضمان نزاهة عملية إعداد التقارير المالية.

Corporate Governance includes those activities undertaken by the board of directors and audit committee to ensure the integrity of the financial reporting process. (POB,1993)[2].

وفي عام ١٩٩٩ عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).

بأنها: "تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح، وهي بذلك توفر الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل بلوغ تلك الأهداف ومتابعة الأداء".

Corporate governance involes a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of company are set and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined. (OECD ,2004)[3].

وعرفها كل من (Monks and Minow,2002)[٤] بأنها: العلاقة فيما بين مجموعة من الأطراف المتعددة والمشتركة، في تحديد توجه وأداء الشركات. والأطراف الأساسية هي:١) المساهمين.٢) الإدارة (بقيادة المدير التنفيذي). ٣) مجلس الإدارة .. والأطراف المشاركة الأخرى تتضمن الموظفين، العملاء، الموردين، الدائنين، والمجتمع.

Corporate Governance is the relationship among various participants in determining the direction and performance of corporation The primary participants are: (1) the shareholders (2)the management (led by

(1) Cadbury Committee , "**Financial Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance** ", (London: Professional Publishing , Ltd.,1992), P.5.
(2) Puplic Oversight Board (POB), "**Issues Conforming the Accounting Profession, Standrnd**" ,CT: POB, (1993).
(3) Organization for Economic Co-operation and Development (OCED), "**Principles of Corporate Governance**" ,Jan , 2004, pp. 1-5.
(4) Monks, R., & Minow, N. (2002), Op.Cit, p.9.

the chief executive officer), and (3) the board of directors...Other participants include the employees , customers, suppliers, creditors , and the community.

كما عرفها كاثرين كوشتا هليلينج وجون سوليفان بأنها: مجموعة من "قواعد اللعب"، التي بموجبها يتم إدارة الشركة داخليًا، كما يتم وفقًا لها إشراف مجلس الإدارة على الشركة؛ بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين الذين قد يكونون على بعد آلاف الأميال من الشركة، وبعيدين جدًا عن إدارة الشركة. (كاثرين & جون سوليفان، ٢٠٠٣)[(١)].

في حين عرفها (د.عبيد المطيري، ٢٠٠٤)[(٢)] بأنها: تتضمن وجود مجموعة من العلاقات بين الإدارة التنفيذية للشركة ومجلس إداراتها ومساهميها، وغيرهم من أصحاب المصلحة. كذلك تقدم الإجراءات والهياكل التي تستخدم لإدارة وتوجيه أعمال وشئون الشركة؛ من أجل ضمان تعزيز الأداء والشفافية والمساءلة بالشركة، وتعظيم فائدة المساهمين على المدى الطويل، مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة.

وفى دراسة للاتحاد الدولي للمحاسبين International Federation of Accountants (IFAC ,2004)[(٣)] بالاشتراك مع معهد المحاسبين الإداريين Management Accountants Institute (IMA)، اعتبر أن مفهوم حوكمة الشركات هو جزء من مفهوم أشمل، أطلق عليه حوكمة المنظمة Enterprise Governance، حيث تم تعريف حوكمة المنظمة بأنها: مجموعة المسئوليات والممارسات التي يتم اتباعها من قبل مجالس الإدارة

---

(١) د. كاثرين كوشتا هليلينج، ود. جون سوليفان: "غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية"، من كتاب: **حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**" واشنطن DC، ترجمة: سمير كريم، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، غرفة التجارة الأمريكية، القاهرة، الطبعة الثالثة،٢٠٠٣ م، ص ٢.

(٢) د. عبيد محمد بن سعد المطيري، **مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة – تحديات وقضايا معاصرة**"، الرياض، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤م، ص ١٠٦.

(3) International Federation of Accountants (IFAC), **"Enterprise Governance: Getting the Balance Right"**, New York, USA ,Feb.2004 ,p.8.

والإدارة التنفيذية؛ بهدف وضع إستراتيجية تضمن تحقيق الأهداف، والتحقق من أن المخاطر يتم إدارتها بشكل ملائم، وأن موارد المنشأة يتم استخدامها بشكل مسئول.

"Enterprise Governance, the set of responsibilities and practices exercised by the board and executive management with the goal of providing strategic direction , ensuring that objectives are achieved , ascertaining that risks are managed appropriately and verifying that the organizations resources are used responsibly".

وقد تناولت دراسة أخرى (Cristiano et.al,2005)[1] مفهوم حوكمة الشركات من خلال ثلاثة أبعاد، هي:

١- حوكمة الشركة: يتناول هذا البعد ضمان الالتزام بالقواعد والمبادئ والمواثيق الداخلية والخارجية.

٢- الحوكمة على أساس القياس: يتناول هذا البعد توجيه الأنشطة والعمليات الخاصة بإستراتيجية المنشأة نحو خلق القيمة.

٣- الحوكمة على أساس المعرفة: يتناول هذا البعد إدارة عمليات التعليم، وتبادل المعرفة، من خلال توافق سلوك ومعتقدات وقيم الأفراد مع إستراتيجية ومبادئ ورسالة الشركة.

ويخلص المؤلف إلى أنه يمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها مفهوم رقابي، يتضمن مجموعة من العلاقات المتداخلة بين الأطراف المشتركة في إدارة الشركات والرقابة عليها، ويهدف إلى ضبط الأداء المالي والسلوك الأخلاقي لجميع المستويات الإشرافية والتنفيذية بالشركات، وتحقيق الإشراف الخارجي الفعال، من خلال مجموعة من القواعد والمبادئ التي تصدرها الجهات الرقابية والمهنية.

وقد صدر العديد من المواثيق والتقارير والقوانين، عن عدد من الجهات المهنية والتشريعية بمختلف دول العالم، المتعلقة بالحوكمة، سيعرض المؤلف أهمها في الجدول رقم ٢/١/١.

---

(1) Cristiano , B.; Mark, L.; Elena G.; Angleo R., and Robert, W. " *Beyond Compliance* ", **Strategic Finance**, August , 2005, p p. 35-43.

جدول رقم (٢/١/١)

أهم القوانين والمواثيق والتقارير المتعلقة بحوكمة الشركات

م	المواثيق والتقارير	الدولة	سنة الإصدار
١	تقرير لجنة Treadway – تقرير اللجنة الوطنية عن التقارير المالية الاحتيالية	الولايات المتحدة	١٩٨٧
٢	تقرير لجنة Blue Ribbon بعنوان توصيات تحسين فعالية لجنة المراجعة	الولايات المتحدة	١٩٩٩
٣	تقرير لجنة COSO بعنوان "الرقابة الداخلية إطار متكامل"	الولايات المتحدة	١٩٩٢
٤	قانون Sarbanes- Oxely	الولايات المتحدة	٢٠٠٢
٥	تقرير لجنة COSO بعنوان "إدارة المخاطر – إطار متكامل".	الولايات المتحدة	٢٠٠٤
٦	تقرير لجنة Cadbury بعنوان الجوانب المالية لحوكمة الشركات	المملكة المتحدة	١٩٩٢
٧	تقرير لجنة Rutteman بعنوان الرقابة الداخلية والتقارير المالية	المملكة المتحدة	١٩٩٤
٨	تقرير لجنة Hampel بعنوان التقرير النهائي للجنة حوكمة الشركات	المملكة المتحدة	١٩٩٨
٩	تقرير لجنة Turnball بعنوان الرقابة الداخلية: دليل للمديرين في الميثاق الموحد.	المملكة المتحدة	١٩٩٩

سنة الإصدار	الدولة	المواثيق والتقارير	م
٢٠٠٣	المملكة المتحدة	تقرير لجنة Smith بعنوان دليل الميثاق الموحد للجنة المراجعة	١٠
٢٠٠٣	المملكة المتحدة	The Combind Code الميثاق الموحد	١١
٢٠٠٣	المملكة المتحدة	تقرير لجنة Higgs بعنوان فحص دور وفعالية المديرين غير التنفيذيين	١٢
١٩٩٤ ٢٠٠٢	جنوب أفريقيا	تقرير لجنة King Report	١٣
١٩٩٤ ٢٠٠١	كندا	تقرير لجنة Dey بعنوان إرشادات لتحقيق حوكمة الشركات	١٤
١٩٩٩	فرنسا	تقرير لجنة Vienot	١٥
٢٠٠٠	ألمانيا	ميثاق حوكمة الشركات الألمانية	١٦

٢/١/١/٢ أهمية وأهداف حوكمة الشركات:

حوكمة الشركات تساعد الشركات والاقتصاد - بشكل عام - على دعم الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية، وجذب الاستثمارات؛ لذا يمكن توضيح أهمية وأهداف الحوكمة من خلال الوسائل الآتية:

١- التأكيد على عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركات وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد ومحاربته، وعدم السماح بوجوده، ومحاولة تحقيق الإفصاح العادل Fair Disclosure.

٢- العمل على تحسين وتطوير إدارة الشركات، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة في بناء إستراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج أو الاستحواذ، بناء على أسس سليمة؛ مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.

٣- تجنب حدوث أزمات مصرفية، حتى في الدول التي لا يوجد بها تعامل نشط على معظم شركاتها في أسواق الأوراق المالية، وذلك بالعمل على توصيل المعلومات اللازمة عن المخاطر، ونظم الرقابة إلى المستويات الإدارية الملائمة.

٤- تقوية ثقة الجمهور في صحة عملية الخصخصة، وضمان تحقيق الدول أفضل عائد على استثماراتها، وبالتالي إتاحة المزيد من فرص العمل، وزيادة التنمية الاقتصادية، وخاصة أن تحديد قيمة الأصول والالتزامات لأغراض الخصخصة في البنوك، تعتبر عملية معقدة، يكتنفها الكثير من المشكلات (د.علي طلبة، ٢٠٠٥)[١].

٥- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والموظفين والدائنين، وجميع أصحاب المصالح، والعمل على حماية حقوق المساهمين - بصفة عامة - سواء أكانوا أقلية أم أغلبية، وتعظيم عوائدهم.

٦- محاولة تحقيق النزاهة والحيدة والاستقامة لكافة العاملين بالشركات.

٧- تحقيق الاستفادة القصوى من فاعلية المحاسبة، وتحقيق أعلى قدر لفاعلية المراجعين الخارجيين، والتأكد من كونهم على أعلى درجة من الاستقلالية، وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من الإدارة التنفيذية (د. محسن الخضيري، ٢٠٠٥)[٢]، ويوضح الشكل رقم (٢/١/١) أهمية حوكمة الشركات.

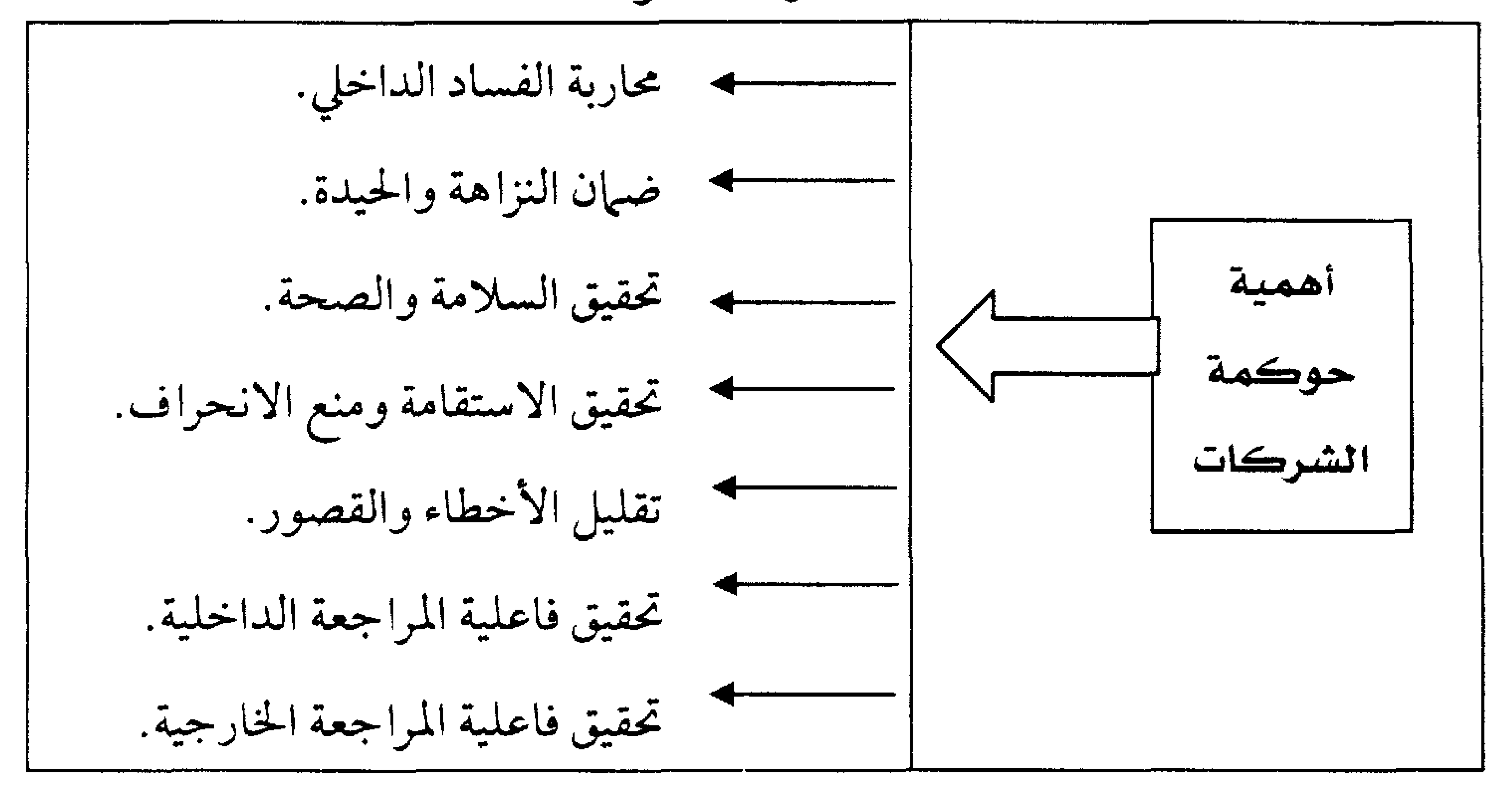
---

(١) د. علي إبراهيم طلبة: "المشكلات المحاسبية والمالية في تقييم البنوك التجارية لأغراض الخصخصة"، **مجلة الفكر المحاسبي**، كلية التجارة، **جامعة عين شمس**، العدد الثاني، السنة التاسعة، ٢٠٠٥م،
ص ص ١٣-٥٧.

(٢) د. محسن أحمد الخضيري: "**حوكمة الشركات**"، مجموعة النيل، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥م، ص ص ٥٧-٥٩.

الشكل (٢/١/١)

أهمية حوكمة الشركات



المصدر (د. محسن الخضيري، ٢٠٠٥).

٨- ضمان الأداء الفعال لمسئولي الإدارة، ومنع استغلال السلطات المتاحة للمسئولين في الشركات، في تحقيق مكاسب غير مشروعة، وعدم المتاجرة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى.

٩- رفع مستوى الأداء الأخلاقي، والمساهمة في نشر القيم الأخلاقية والسلوكية داخل الشركات.

١٠- تحقيق التنسيق الفعال بين الأطراف المختلفة المشتركة في عملية حوكمة الشركات والإدارة التنفيذية.

٢/١/١/٤ سبب اختيار قطاع البنوك بصفة خاصة كموضوع للتطبيق بالكتاب:

تبدو مشكلات الوكالة أكثر إلحاحًا وظهورًا في المصارف عنها في الشركات الأخرى؛ وذلك لأن رأس مال البنك أو حقوق الملكية، تمثل نسبة ضئيلة نسبيًا بالمقارنة بالشركات الأخرى، حيث لا تزيد حقوق الملكية عادة عن ٥٪ من إجمالي الأصول.

وبالتالي، فإن الإدارة تتعامل في أموال الغير بدرجة كبيرة، ومع ظهور حالات عديدة للفساد في البنوك المصرية، وهروب رجال الأعمال، فإن تطبيق آليات حوكمة الشركات على البنوك يبدو أكثر أهمية. وكذلك مع اتجاه المجتمع الدولي لمكافحة ظاهرة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وفرض معايير مصرفية جديدة لكفاية رأس المال والإفصاح والشفافية المالية، وازدياد الحاجة إلى تحرير التجارة في الخدمات المالية، وترسيخ فكر التصنيف والتقييم الائتمانى في العمل المصرفي الحديث، تبرز الحاجة إلى حوكمة الشركات في القطاع المصرفي بشكل أكبر.

وفي خضم المتغيرات الدولية السابق عرضها، تثار عدة تساؤلات، تتعلق بالوضع الحالي للقطاع المصرفي المصري، ومدى قدرته على مجابهة الآثار السلبية للتطورات الدولية، وماهية التحديات التي تواجهه خلال المرحلة المقبلة، وسبل مواجهتها؛ فهناك العديد من العوامل السلبية التي تؤثر على القطاع المصرفي المصري، ويتعين التعامل معها بجدية خلال المرحلة المقبلة، والتي يمكن عرض أهمها فيما يلي:

١- ضعف الأخذ بمبادئ الشفافية والإفصاح المالي وفقًا للمعايير الدولية.

٢- تزايد الاتجاه العالمي نحو تحرير تجارة الخدمات المالية؛ مما سيزيد حدة الضغوط التنافسية من المصارف الخارجية.

٣- ضرورة الالتزام بالمعايير الجديدة للجنة بازل "٢" لكفاية رأس المال وإدارة المخاطر، وما يتطلبه ذلك من أساليب جديدة للرقابة على العمل المصرفي.

٤- خفض درجات التقييم من قبل مؤسسات التصنيف العالمية، وإعطاء تصنيفات ائتمانية لعدد من الدول والمصارف العربية دون المستوى الاستثماري؛ مما يعد مؤشرًا على ارتفاع المخاطر في تلك الدول أو المصارف، يتطلب من جانبها توفير متطلبات رأسمالية أكبر لتغطية تلك المخاطر.

٥- تزايد الضغوط الدولية في مجال مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب؛ مما يتطلب توافر الدراية الكاملة والتحوط الكامل بشأن هذه الأموال.

ويتمثل الإطار العام لتحفيز الكفاءة التنافسية للبنوك فيما يلي:

١-تطوير الإطار التشريعي.

٢-التطوير المؤسسي، وإعادة هيكلة النشاط.

٣-تطوير واختيار وإعداد الكوادر البشرية، ومنهم المراجعين.

٤-تدعيم التوجهات الخاصة بالإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات Corporate Governance (البنك الأهلي المصري، ٢٠٠٣)(١).

فللأسباب السابقة ولكون البنوك من أهم المؤسسات اهتمامًا بالأنشطة الرقابية؛ لكونها مؤسسات مالية كبيرة الحجم، تتعامل في القيم المالية مباشرة، وتتشعب خدماتها، وتتطلب طبيعة عملها الدقة؛ حتى لا تتعرض للخسائر، ولفقدان الثقة من عملائها، بالإضافة إلى ضرورة توافر السرعة في أداء الخدمة؛ حتى تكون أداة جذب للعملاء - لذلك تتعدد الوسائل الرقابية فيها، ما بين وسائل مستحدثة تعتمد على الآلية، ووسائل تقليدية من ناحية، وجهات رقابية خارجية وداخلية من ناحية أخرى (صالح رشدي، ٢٠٠٣)(٢).

وتظهر أهمية حوكمة الشركات في البنوك؛ لكونها تواجه مجموعة واسعة من المخاطر المعقدة في أعمالها اليومية، منها ما هو متعلق بالائتمان والسيولة، فالمخاطر عالية؛ ومن ثم فحاجة البنوك كبيرة للحفاظ على نظم تمكنها من حسن إدارة ورقابة المخاطر. فالحوكمة السليمة (Sound corporate governance) للبنك هي الأساس لإدارة فعالة للمخاطر؛ حيث إنها، إلى جانب كونها مكونًا أساسيًّا للاستقرار المالي، فإنها من المعالم الحاسمة في

(١) البنك الأهلي المصري: "القطاع المصرفي العربي وتحديات المرحلة المقبلة"، **النشرة الاقتصادية**، إدارة البحوث، المجلد السادس والخمسون، العدد الثالث ٢٠٠٣م، ص ص٤٨-٥٨.

(٢) صالح رشدي: "أدوات الرقابة المصرفية، المفهوم .. الأهداف .. الفاعلية"، **مجلة البنوك، اتحاد بنوك مصر**، العدد ٣٧، مارس، أبريل ٢٠٠٣م، ص ص ٢٦-٣٠.

الأداء على المدى الطويل (Bollard,2003)[1]. فالبنوك لها سمتان مرتبطتان بها، تستحقان تحليلًا منفصلًا لحوكمة البنوك:

الأولى: البنوك أكثر غموضًا من المنشآت غير المالية.

الثانية: كثيرًا ما تكون البنوك مثقلة بالنظم واللوائح.

وبسبب أهمية البنوك في الاقتصاد، وبسبب غموض أصول وأنشطة البنوك، وبسبب كون البنك مصدرًا جاهزًا للإيرادات المالية - فالحكومة تفرض قدرًا كبيرًا من النظم واللوائح عليها (Ross,2003)[2].

ويرى (Hamid Mehran.2003)[3]، أنه يمكن القول أن حوكمة الشركات الضعيفة والإدارة الضعيفة ما زالتا في قلب معظم المشكلات المصرفية الخطيرة.

(poor governance and poor management remain at the heart of most serious banking problems).

لذا وقع اختيار المؤلف على قطاع البنوك بصفة خاصة كمجال لموضوع الكتاب، وبعد أن تناول المؤلف في هذا المبحث الإطار الفكري لمفهوم حوكمة الشركات يبدو هنا تساؤل وهو: ما هي تلك المبادئ الخاصة بهذا المفهوم؟ خاصة أن الكتابات تذكر أنها مبادئ حوكمة الشركات، وأحيانًا أنها قواعد حوكمة الشركات؛ لذا سيتناول المؤلف ذلك في المبحث التالي، مع توضيح هل هي مبادئ أم قواعد، وما هي أهم الفروق بينهما.

***

---

(1) Bollard, A., **"Corporate Governance in the Financial Sector"**, The Annual Meeting of the Institute of Directors in New Zealand, April 2003, BIS, pp 1-7.
(2) Ross, K., *"The Corporate Governance of Banks"*, **Discussion Paper No 3**, July 2003, http://www.gcgf.org, pp.1-19.
(3) Hamid Mehran, "Introduction – Corporate Governance in Banks", Federral Reserve Bank of New York, **Economic Policy Review**, April,2003, pp.1-5.

المبحث الثاني
مبادئ وقواعد حوكمة الشركات

مقدمـــة:

المقصود بمبادئ حوكمة الشركات هي مجموعة المعايير السلوكية والأخلاقية التي تنظم عمل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين بشكل عام في الشركات، وتهدف إلى تحقيق توازن بين مصالح الأطراف المختلفة، وتتميز بعدم الإلزام القانوني لها.

وتمثل القواعد النظم والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق ما تهدف إليه المبادئ، من خلال الالتزام القانوني بها، وربطها بتحقيق سياسة المسئولية والمساءلة؛ فمن خلال السلطات والمسئوليات الممنوحة للأطراف المختلفة المشتركة في عملية حوكمة الشركات، يتم وضع القواعد اللازمة لمساءلتهم.

وقد صدرت العديد من المبادئ والقواعد عن جهات دولية وإقليمية ومحلية؛ وذلك بهدف تطبيق حوكمة جيدة، وتعتبر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من أشهر هذه المبادئ، وفي مجال البنوك تعتبر لجنة بازل من أكثر الجهات اهتمامًا بنشر مبادئ وقواعد خاصة بتفعيل حوكمة الشركات في البنوك.

كما كان دور هيئات سوق المال والبورصات واضحًا وملموسًا في وضع الكثير من القواعد الاختيارية أو الملزمة على الشركات المتداول أسهمها فيها.

كما انتشر إصدار العديد من المبادئ والقواعد على مستوى الكثير من الجهات والهيئات والمراكز البحثية والمجامع المهنية.

ويخلص المؤلف إلى تعدد الجهات المصدرة لمبادئ وقواعد حوكمة الشركات في دول العالم، وبالتالي كثرة وتنوع هذه المبادئ والقواعد؛ لذا سوف يتناول المؤلف هذه المبادئ والقواعد في مجموعات متجانسة بحسب ما يلي:

* مبادئ صادرة عن منظمات دولية.

* مبادئ صادرة عن هيئات أسواق المال والبورصات.

* مبادئ صادرة عن مجامع مهنية.

١/٢/٢ مبادئ صادرة عن منظمات دولية:

اهتمت العديد من الهيئات والمنظمات الدولية بإصدار مبادئ لحوكمة الشركات؛ وذلك بغرض وضع أساس لتطبيق حوكمة جيدة. فعلى المستوى الدولي اهتمت كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وصندوق النقد والبنك الدوليين من خلال البرنامج المشترك لهما بخصوص تقارير الالتزام بالمعايير والمواثيق

Reports On Observance of Standards and Codes (ROSC).

والذي يقوم على أساس مقارنة المبادئ والمعايير التي وضعها البنك الدولي مع تقارير التقييم عن المبادئ والمعايير، التي تم إعدادها وفقًا للبرنامج.

وعلى المستوى الإقليمي اهتم مركز المشروعات الدولية الخاصة (Center for International Private Enterprises (CIPE) بدعم جهود العديد من الدول التي يوجد له فروع بها، ومن ضمنها مصر، بتشجيع إصدار مبادئ وقواعد لحوكمة الشركات.

وسوف يتناول المؤلف أهم هذه المبادئ والقواعد وأكثرها انتشارًا حسب ما يلي:

* مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).

* مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية (Basel).

* مبادئ مركز المديرين التنفيذيين (BRT).

١/١/٢/٢ مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام ١٩٩٩ مجموعة مبادئ للتطبيق الجيد للحوكمة، وتم تعديل تلك المبادئ، وإعادة إصدارها في عام ٢٠٠٤، وتهدف مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى التطبيق الجيد لمنظومة حوكمة الشركات،

(OECD,2004)[1]، وتم وضع هذه المبادئ استجابة لدعوة من مجلس المنظمة للاجتماع على المستوى الوزاري في ٢٧ – ٢٨ أبريل عام ١٩٩٨ للقيام جنبًا إلى جنب مع الحكومات، والمؤسسات الدولية الأخرى ذات الصلة والقطاع الخاص؛ بغرض وضع مجموعة من المعايير والإرشادات لحوكمة الشركات. ومنذ الموافقة على المبادئ في عام ١٩٩٩، أصبحت تشكل أساسًا لمبادرات حوكمة الشركات في كل من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، أو غيرها من الدول على حد سواء.

وفضلًا عن هذا، فقد تمت الموافقة عليها من جانب منتدى الاستقرار المالي Financial Stability Forum، باعتبارها أحد المعايير الرئيسية للنظم المالية السليمة. وتبعًا لذلك، فإنها تشكل العنصر الأساسي لحوكمة الشركات في تقارير البنك الدولي / صندوق النقد الدولي عن مراعاة المعايير والقواعد (ROSC) Reports OnObservance of Standards and Codes.، **وتضمنت المبادئ التالية:**

١- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقًا مع أحكام القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسئوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية. حيث يتم صياغة هذه المبادئ في شكل مجموعة من القواعد والمعايير الاختيارية، التي ليس لها صفة الإلزام القانوني أو اللوائح التنظيمية. وتتأثر ممارسات ومتطلبات حوكمة الشركات عادة بمجموعة قوانين الشركات وسوق الأوراق المالية، الضرائب، معايير المحاسبة والمراجعة.

٢- حقوق المساهمين:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يتم توفير الحماية للمساهمين، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم، **وذلك من خلال:**

* طرق مضمونة لتسجيل الملكية.

---

(1) OECD , (2004), Op.Cit, pp.17-25.

* بيع أو تداول الأسهم.

* الحصول على المعلومات المهمة المتعلقة بنشاط الشركة بشكل منتظم، وفى الوقت المناسب.

* المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة.

* انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.

* ضمانات لتوزيع الأرباح.

٣- المعاملة المتساوية للمساهمين:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يتم ضمان معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية، والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عند انتهاك حقوقهم، وذلك من خلال نظام وإجراءات داخل الشركة، يضمن حماية حقوق جميع المساهمين في التصويت، سواء أكانوا موجودين في بلد الشركة أو خارجها، كما يجب وجود نظام قانوني وتشريعي يضمن للمساهمين حقهم في اتخاذ الإجراءات القانونية والإدارية ضد مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

٤- دور أصحاب المصالح:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يتم الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح، التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح، في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة المنشآت السليمة ماليًّا، حيث تعتمد الدرجة التي يشارك بها أصحاب المصالح في حوكمة الشركات على القوانين والممارسات العملية، التي قد تختلف من شركة إلى أخرى، ومن دولة إلى أخرى؛ لذلك يجب أن يضمن وصول أصحاب المصالح إلى أحد الأشخاص المستقلين في مجلس الإدارة "أحد أعضاء لجنة المراجعة"؛ للإبلاغ عن أي تجاوزات أو مخالفات أو شكاوى عن أي ممارسة غير أخلاقية أو غير قانونية.

٥- الإفصاح والشفافية بالدقة والتوقيت المناسبين:

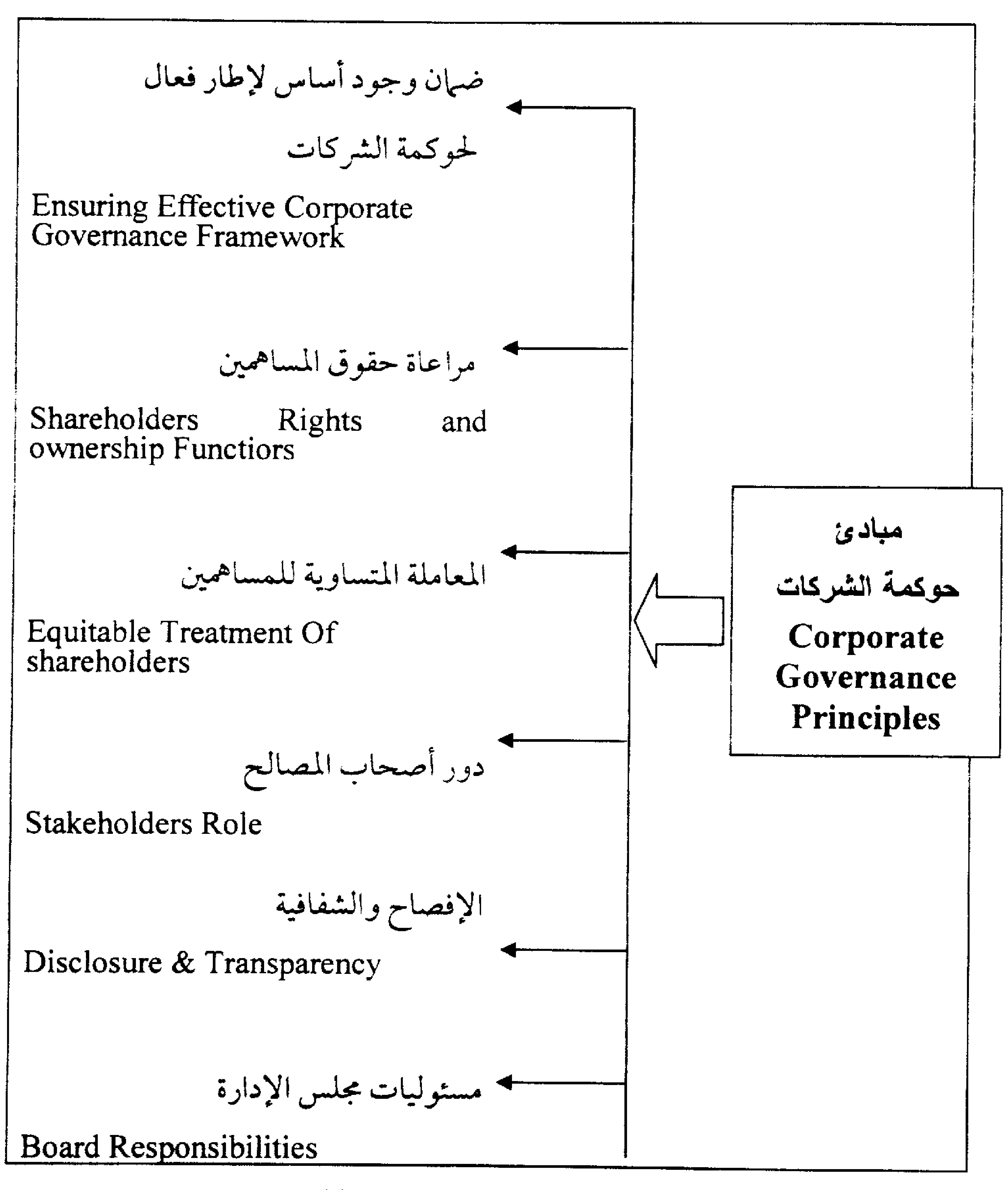
ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يتم ضمان القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المهمة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالى والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركات، حيث يعتبر وجود نظام إفصاح قوي وتشجيع الشفافية الحقيقية، أحد الملامح المحورية لتحقيق الإشراف على عمل الشركات، ويمكن أن يكون أداة قوية للتأثير على سلوك الإدارة وحماية المستثمرين، ويساعد أيضًا في فهم الجمهور لهيكل ونواحي نشاط الشركة، وسياسات الشركة، فيما يتعلق بالمعايير الأخلاقية والبيئة.

٦- مسئوليات مجلس الإدارة:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يتم ضمان التوجيه والإرشاد الإستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة تلك المبادئ التنفيذية للشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسئوليته أمام الجمعية العامة والمساهمين، وتعتبر عملية وضع السياسات والإشراف على النظم المختلفة (الرقابة، إدارة المخاطر، الحوكمة)، إحدى المسئوليات المهمة لمجلس الإدارة. كما يجب وضع معايير أداء لقياس سلوك مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وتقييم التقدير والحكم الشخصي لهم، عند التعامل مع المجموعات المختلفة من أصحاب المصالح. ووضع نظام مكتوب لتعارض المصالح في الشركة، ويوضح الشكل رقم (١/٢/٢) تلك المبادئ.

الشكل رقم (١/٢/٢)

مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات.



المصدر (OECD,2004)[1]

(1) OECD, (2004), Op.Cit, pp. 17-25.

ويرى المؤلف أن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، تعتبر من أكثر مبادئ حوكمة الشركات انتشارًا وقبولًا على المستوى الدولي، وهي من المحاولات الرائدة في وضع إطار عام لمبادئ حوكمة الشركات، إلا أنها لم تتناول أي دور للمراجع الداخلي في عملية حوكمة الشركات؛ مما جعل معهد المراجعين الداخليين في المملكة المتحدة وأيرلندا أن يرد على المنظمة، بأن وظيفة المراجعة الداخلية هي طرف ضروري وتكميلي لأي عملية حوكمة، وأن هذا الدور معترف به من قبل الجهات المشرفة على أسواق المال في كل من المملكة المتحدة والولايات المتحدة [1] (IIA,UK and Ireland, A, 2004).

٢/١/٢/٢ مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية:

أكدت لجنة بازل على أهمية حوكمة الشركات في البنوك التجارية؛ لكونها عنصرًا أساسيًّا لسلامة وقوة البنك، فحوكمة الشركات السليمة تساهم في حماية المودعين، الدائنين، وتسمح للجهات الرقابية بممارسة إشرافها ورقابتها على العمليات الداخلية في البنك، وأكدت لجنة بازل (Basel, b, 2006) [2] على أهمية وجود قواعد وتأكيدات للحوكمة، تتضمن أحكام وضوابط رقابية مهمة يمكن إيجازها فيما يلي:

١ - التأكد أن أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين ويفهمون بوضوح دورهم في الحوكمة:

لأن أعضاء مجلس الإدارة هم المسئولون الأساسيون عن الممارسات السليمة لأعمال البنك، فيمكنهم تقوية وتدعيم ممارسات حوكمة الشركات للبنك، من خلال بعض النقاط، منها:

- فهم دورهم الإشرافي، وتجنب تعارض المصالح، وتكريس الوقت الكافي للقيام بمسئولياتهم.

- الاجتماع بصفة منتظمة مع الإدارة التنفيذية والمراجع الداخلي لوضع السياسات والموافقة عليها.

(1) Institute of Internal Auditors UK and Ireland (IIA),A, "*Response From The Institute of Internal Auditors UK and Ireland* ", June,2004, p. 2.
(2) Basel committee Publications, b, "*Enhancing Corporate Governance of Banking Organizations*" ,2006, pp. 6-18.

- ممارسة العناية الواجبة في تعيين وتقييم المراجعين الخارجين.

- تشكيل اللجان المتخصصة، مثل لجنة المراجعة، لجنة إدارة المخاطر، لجنة المكافآت، لجنة التعيينات.

٢- وجود أهداف إستراتيجية ومجموعة من القيم المجمعة، التي يتم توصيلها إلى جميع المستويات بالبنك، ومصدق عليها من قبل مجلس الإدارة:

يجب على مجلس إدارة البنك وضع أهداف إستراتيجية ومعايير أخلاقية، يتم من خلالها توجيه أنشطة البنك، وينبغي أن تشتمل القيم المجمعة على مناقشة وتداول الأمور المهمة، ويجب على البنك إيجاد آلية لتمكين العاملين من توصيل الأمور غير القانونية أو غير الأخلاقية إلى مجلس الإدارة، أو لجانه، أو الإدارة التنفيذية دون خوف من العواقب.

٣- على مجلس الإدارة وضع وتحديد خطوط المسئولية والمساءلة في البنك بوضوح:

يجب على مجلس الإدارة تحديد السلطات والمسئوليات الأساسية له وللإدارة التنفيذية بوضوح، والإشراف على تصرفات الإدارة التنفيذية، ومدى اتفاقها مع سياسات مجلس الإدارة ومسئوليتها عن تفويض السلطات إلى الموظفين، ووضع هيكل إداري يعزز المساءلة وفقًا للمسئوليات.

٤- على مجلس الإدارة التأكد من كفاية الإشراف، والرقابة من قبل الإدارة التنفيذية:

لأنها تمثل العنصر الأساسي للحوكمة في البنك، من خلال الإشراف على المرءوسين، وعليها تجنب ما يلي:

أ- الانشغال بالقرارات التفصيلية التي تختص بها الإدارة الوسطى.

ب- إدارة أي مهام في مجالات لا يتوافر لديها الخبرة اللازمة.

٥- على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية الاستخدام الفعال للمهام المنفذة من قبل المراجعين، بالإضافة إلى الوظائف الرقابية الأخرى:

لأن دور المراجعين الخارجيين حيوي لعملية حوكمة الشركات، فيمكن لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، التأكيد على فاعليتهم من خلال:

* إدراك أهمية عمليات المراجعة والرقابة الداخلية، وتوصيل تلك الأهمية لكافة المستويات.

* وضع معايير للتأكيد على استقلالية المراجعين الخارجيين.

* التأكد أن المراجعين يتفهمون واجباتهم تجاه البنك وأصحاب المصالح.

* مراعاة تدوير المراجعين الخارجيين.

* الاستخدام الفعال لنتائج المراجعة الخارجية وحكمها على نظم الرقابة الداخلية.

٦- على مجلس الإدارة التأكد أن سياسات المكافآت تتفق مع ثقافة البنك وأهدافه وإستراتيجياته وبيئة الرقابة: مع مراعاة ما يلي:

* قد ينتج عن عدم ربط الحوافز والمكافآت مع الإستراتيجيات طويلة الأجل أنشطة في غير صالح البنك.

* يتم تناول سياسات المكافآت من خلال لجنة مشكلة لهذا الغرض.

* يراعى عند تحديد مكافآت الأعضاء غير التنفيذيين حجم المسئوليات والوقت المستنفذ.

٧- تطبيق حوكمة الشركات بشفافية في البنك:

حيث إن الشفافية عنصرًا أساسيًّا للحوكمة السليمة لصعوبة ممارسة الرقابة من قبل المساهمين وأصحاب المصالح بفعالية، وكذلك صعوبة تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية إذا كان هناك ضعف في الشفافية.

٨- على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية فهم نطاق هيكل عمليات البنك والبيئة القانونية التي يعمل بها ويمكن أن تعوق الشفافية:

حيث تعمل البنوك في بيئة قد تتطلب سرية وأساليب معقدة قد تفسد الشفافية، كما أن وجود هياكل معقدة، والعمل في بيئة ذات خصوصية معينة، غالبًا لأغراض النشاط نفسه أو وفقًا لتشريعات خاصة - كل ذلك قد يؤدي لوجود مخاطر مالية، قانونية، شهرة؛ مما قد يضعف قيام مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بعملية إشراف ملائمة؛ لذا يجب على مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية توثيق هذه العمليات الخاصة بإدارة المخاطر والسلطات؛ لجعلها شفافة للمراجعين والجهات الرقابية. ويرى (حسن إبراهيم، ٢٠٠٧) (١) أن إرساء قواعد للحوكمة، وخاصة في مجال البنوك، يستلزم تشكيل فريق عمل متكامل، يتضمن الأعضاء التاليين على الأقل كممثلين عن:

* البنك المركزي المصري.
* الهيئة العامة لسوق المال.
* أكاديميين في مجال المحاسبة والمراجعة والقانون والاقتصاد والإدارة.
* مهنيين من مكاتب المحاسبة والمراجعة.
* ممارسين للعمل المصرفي في البنوك التجارية.

٢/١/٢/٢ مبادئ مركز المديرين التنفيذيين (Business Roundtable, BRT):

أصدر المركز مبادئ حوكمة الشركات (BRT,2005)(٢) في عام ٢٠٠٥، وتضمنت تلك المبادئ أربعة مبادئ أساسية هي:

١- أصحاب الأدوار الأساسية في المنشأة:

تتطلب حوكمة الشركات الفعالة فهمًا واضحًا لأدوار مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وعلاقتها مع الأطراف الأخرى في الهيكل التنظيمي للمنشأة. ويجب على جميع هذه

(١) حسن إبراهيم صالح: "إطار مقترح لتطبيق مفهوم السيطرة والتحكم لزيادة فاعلية المراجعة الداخلية في قطاع البنوك التجارية"، كلية التجارة، جامعة حلوان، رسالة دكتوراه، غير منشورة، ٢٠٠٧، ص ١٦٢.

(2) **Business Roundtable** (BRT), "*Principles of Corporate Governance*", **A white paper from The Business Roundtable**, 2005, PP. 1-31.

الأطراف المساهمة في نجاح أعمال المنشأة، من خلال المحافظة على معايير مسئولية وأخلاقية عالية.

٢- دور مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية:

على مجلس الإدارة الإشراف على أعمال المنشأة، من خلال تفويض عضو مجلس الإدارة المنتدب في تنفيذ الأعمال اليومية للمنشأة، وعلى المجلس اختيار العضو المنتدب المؤهل علميًا وأخلاقيًا.

ويتحمل العضو المنتدب مسئولية ممارسة النشاط بشكل فعال وأخلاقي، من خلال عدم وضع المصالح الشخصية قبل مصالح المنشأة، والتحلي بصفات النزاهة وثقافة الالتزام القانوني؛ مما ينعكس على جميع العاملين بالمنشأة.

٣- كيفية تأدية مجلس الإدارة لوظيفته الإشرافية:

نظرًا للبيئة التي تعمل بها المنشآت في ظل وجود متطلبات قانونية وشروط قيد بالبورصات، يجب أن يعمل مجلس الإدارة من خلال وجود أعضاء ذوي خبرة بالصناعة التي تعمل بها المنشأة، والتي ستنعكس في تحقيق فهم للتحديات التي تواجه النشاط، وحسن إدارة المخاطر والخصائص التنافسية للصناعة، ومن خلال تشكيل اللجان المعاونة للمجلس، وهي لجنة المراجعة، لجنة الحوكمة، لجنة المكافآت. وعلى المجلس وضع خطة سنوية للتقييم الذاتي لأعضاء المجلس وأعضاء اللجان التابعة له، على أن يكون ذلك التقييم لعمل المجلس ككل ولكل فرد على حدة.

٤- العلاقات مع حملة الأسهم وأصحاب المصالح:

يعتقد المركز أن قيمة حملة الأسهم تتعزز عندما تحافظ المنشأة على علاقات جيدة مع موظفيها، تعمل على خدمة عملائها بشكل جيد، تكوين علاقات جيدة مع الموردين، تحافظ على الالتزام الفعال بالإجراءات واللوائح والقوانين، ويكون لديها ممارسات حوكمة جيدة وقوية.

على الشركة العمل على خلق بيئة للتواصل مع حملة الأسهم والمستثمرين وأصحاب المصالح؛ لتوصيل الفهم الجيد عن نشاط الشركة والمخاطر التي تتعرض لها، والوضع المالي للشركة، وممارسات حوكمة الشركات التي يطبقها المجلس.

يرى المؤلف أن مبادئ مركز المديرين التنفيذيين، لم تتناول أي دور للمراجعة الداخلية أو الخارجية أو الجهات الرقابية كأحد الأطراف الفعالة في حوكمة الشركات، كما يرى المؤلف أن هذا الإغفال لدور هذه الأطراف يرجع في الأساس إلى منظور المركز لحوكمة الشركات، فهو ينظر لها من خلال الجهات التي يمثلها، وهي أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وبالتالي جاءت هذه المبادئ قاصرة على دور هذه الأطراف دون غيرها.

٢/٢/٢ مبادئ صادرة عن هيئات أسواق المال والبورصات:

تعتبر هيئات أسواق المال والبورصات من أكثر الجهات قدرة على إلزام الشركات بتطبيق آليات حوكمة الشركات. حيث تعتبر هيئات أسواق المال الجهات المنظمة والمراقبة على السوق بصفة عامة، وكذلك على البورصات التي تعتبر الجهات المشرفة على عمليات التداول أثناء عملية التداول ذاتها، وقد أصدرت أسواق المال والبورصات بمختلف دول العالم مبادئ للحوكمة، بناء على توصيات من هيئات أسواق المال. وسيتناول المؤلف عرضًا لبعض المبادئ والقواعد الصادرة عن أسواق المال، منها:

* مبادئ بورصة نيويورك (NYSE).
* مبادئ بورصة ناسداك (NASDAQ).
* مبادئ بورصة لندن للأوراق المالية.
* قواعد الهيئة العامة لسوق المال بمصر.

١/٢/٢/٢ مبادئ بورصة نيويورك:

أصدرت بورصة نيويورك العديد من المتطلبات، التي تمثل مبادئ أو قواعد للحوكمة، وألزمت بها الشركات المسجلة بها، ومن هذه المبادئ: (NYSE,2003) [1]

(1) New York Stock Exchange (NYSE), "*Final NYSE Corporate Governance Rules*", Nov., 2003, http:// www.nyse.com

أ- أن يكون غالبية أعضاء مجالس الإدارة من المستقلين.

ب- أن يكون لدى جميع الشركات المسجلة بها لجنة للمراجعة، المكافآت، التعيينات، مشكلة من أعضاء مجلس إدارة مستقلين.

ج- على مجلس الإدارة تحديد بدقة المدير المستقل، وهو الذي لا يرتبط مع الشركة بأي علاقة مهمة.

د- على جميع الشركات الاحتفاظ بوظيفة مراجعة داخلية.

هـ- على الشركات تبني تشكيل لجان المراجعة والتعيينات، والمكافآت، وإرشادات وميثاق الحوكمة، والنظام الأساسي للشركة، والإفصاح عن مهامها، والشكل رقم ٢/٢/٢ يوضح تلك المبادئ.

٢/٢/٢/١ مبادئ بورصة ناسداك:

وهي بورصة الأوراق المالية لقطاع التكنولوجيا، وقد وضعت عددًا من المبادئ منها:

أ- أن يكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة مستقلين.

ب- عقد اجتماعات بشكل منتظم للمدراء المستقلين.

ج- يكون للجنة المراجعة السلطة الوحيدة في تعيين وعزل المراجع الخارجي، والموافقة على جميع خدمات غير المراجعة.

د- السماح لعضو واحد غير مستقل أن يكون عضوًا في لجنة المكافآت أو التعيينات، وفقًا لشروط معينة يتم الإفصاح عنها (NASDAQ,2002) [1].

---

(1) http:// www.nasdaq.com

الشكل رقم (٢/٢/٢)

مبادئ بورصة نيويورك لحوكمة الشركات

يجب تقييم واجبات المدراء المستقلين بشكل سنوي

على المدراء المستقلين الاجتماع بشكل منتظم

على المساهمين المصادقة على خطة المكافآت

المستثمرين

على المدراء المستقلين وضع مبادئ حوكمة الشركات والإشراف على عملية تقييم مجلس الإدارة سنوياً

الشركة المسجلة بالبورصة

لجنة المكافآت

اللجنة التنفيذية

لجنة التعيينات ولجنة الحوكمة

لجنة المراجعة

مجلس الإدارة

الرئيس و العضو المنتدب

المدير العام

مدير الشئون الإدارية

مدير المراجعة الداخلية

المستشار القانوني

المدير المالي

- ميثاق يحكم عمل وأخلاقيات المنشأة
- إرشادات حوكمة الشركات.
- الإفصاح عن إقرار المدير التنفيذي والمدير المالي في التقارير المالية بالتزامها بقواعد حوكمة الشركات.

المراجعون الخارجيون

على الشركة أن يكون لديها وظيفة للمراجعة الداخلية

على لجنة المراجعة المصادقة على جميع أعمال المراجعة وغير المراجعة والتعيين والإشراف على عمل المراجع الخارجي وتحديد أتعابه

- مدراء مستقلين
- سلطات موسعة
- تقييم سنوي

على العضو المنتدب أن يقر سنوياً لسوق نيويورك التزامه بقواعد حوكمة الشركات

يجب وضع إجراءات الإفصاح موضع التطبيق

المصدر: (Sandra,2005)[1]

(1) Sandra ,C., "*Corporate Governance Reforms: Redefined Expectations of Audit Committee Responsibilities and Effectiveness*", **Journal of Business Ethics**, Vol.62, 2005, pp.115-127.

٣/٢/٢/٢ مبادئ بورصة لندن (Combined Code):

ويضم الميثاق الموحد الصادر في يوليو ٢٠٠٣ في المملكة المتحدة أغلب التقارير التي تناولت الحوكمة، نظم الرقابة، مسئوليات مجلس الإدارة، اللجان التابعة، العلاقة مع المساهمين، والإفصاح، وهو يعتبر من أكثر المواثيق شمولاً لدور كافة الأطراف المشاركين في عملية الحوكمة، كما تطلب الميثاق الموحد الإفصاح عن مدى تنفيذ هذه الأطراف لأدوارها، وفي حالة عدم إنجاز أي طرف لدوره، ضرورة الإفصاح عن أسباب ذلك، ويضم الميثاق الموحد التقارير المهمة الآتية:

١- تقرير لجنة كادبري ١٩٩٢.
٢- تقرير لجنة روتمان ١٩٩٤.
٣- تقرير لجنة هامبل ١٩٩٨,٤- تقرير لجنة ترنبول ١٩٩٩.
٥- تقرير لجنة هيجز ٢٠٠٣.
٦- تقرير لجنة سمث ٢٠٠٣.

٤/٢/٢/٢ قواعد الهيئة العامة لسوق المال في مصر:

أصدر مجلس إدارة الهيئة العامة لسوق المال القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية وغير المقيدة بالبورصة (الهيئة العامة لسوق المال، أ، ٢٠٠٧)[1]، **وقد تضمنت تلك القواعد ما يلي:**

في القسم الأول: أحكام عامة، نطاق التطبيق وتوفيق الأوضاع.

وفي القسم الثاني: تشكيل مجلس الإدارة واختصاصاته، والتزامات أعضائه، ولجان المجلس واختصاصاتها.

وفى القسم الثالث: حماية حقوق المساهمين والإفصاح وإتاحة المعلومات، وسياسات توزيع الأرباح والتصويت في الجمعيات العامة.

كما أصدرت الهيئة دليل تطبيق تلك القواعد (الهيئة العامة لسوق المال، ب، ٢٠٠٧)[2].

---

(١) الهيئة العامة لسوق المال، أ، القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية، ٢٠٠٧م، القاهرة، ص ص ٤ - ١٦.

(٢) ــــــــــ، ب، دليل تطبيق القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية، ٢٠٠٧م، القاهرة، ص ص٤ - ٢٦.

٣/٢/٢ مبادئ صادرة عن مجامع مهنية:

لم تهتم المجامع المهنية المهتمة بشئون المحاسبة والمراجعة، بإصدار مبادئ أو قواعد للحوكمة باستثناء بعض تلك المعاهد التي سيوردها المؤلف فيما يلي:

* معهد المراجعين الداخليين.

* معهد التمويل الدولي.

* معاهد المديرين.

١/٣/٢/٢ مبادئ معهد المراجعين الداخليين:

تبنى معهد المراجعين الداخليين مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن مركز حوكمة الشركات بجامعة Kennesaw بولاية Georgia، ويرى أنها تمثل إطارًا جيدًا لمبادئ حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين (IIA,2002)[١]، (William,2002)[٢] وهي:

١- التفاعل Interaction:

فالحوكمة الرشيدة تتطلب تفاعلًا بين المجلس والإدارة التنفيذية والمراجع الخارجي والمراجع الداخلي.

٢- غرض المجلس Board purpose:

يجب أن يدرك مجلس الإدارة أن غرضه هو حماية مصالح حملة الأوراق المالية للشركة، وفي نفس الوقت أن تأخذ مصالح ذوي المصلحة الآخرين في الاعتبار (مثلًا: الدائنون والعاملون ... إلخ).

---

(1) Institute of Internal Auditors (IIA), "*A Position Paper Presented by the IIA to The US Congress: Recommendations for Improving corporate Governance* " April ,2002, pp. 1-8.

(2) William. G., "*Three Routes to Improving corporate Governance*" **Institute of Internal Auditors** (IIA) Journal, May , 2002, pp. 1-6.

٣- مسئوليات المجلس Board Responsibilities:

يجب أن تكون المجالات الرئيسية لمسئولية المجلس مراقبة إستراتيجية الشركة، ورصد ومتابعة المخاطر، ونظم رقابة الشركة.

٤- الاستقلال Independence:

على بورصات الأوراق المالية الرئيسية أن تعّرف عضو مجلس الإدارة "المستقل"، على أنه ذلك العضو الذي ليس له روابط مهنية أو شخصية (سواء حالية أو سابقة) مع الشركة أو إدارتها غير عمله كعضو بالمجلس، والغالبية العظمى لأعضاء المجالس، يجب أن يكونوا مستقلين في الحقيقة والمظهر؛ حتى يمكنها أن ترتقي بالنظرة الرقابية.

٥- الخبرة والاطلاع الواسع Experience:

يجب أن يمتلك أعضاء المجالس خبرة ملائمة بنشاط الشركة والوظائف وحوكمة الشركات، وأن يمثلوا خليطًا من الخلفيات والمدركات (خبرة مجمعة).

٦- الاجتماعات والمعلومات Meeting & Information:

على المجلس أن يجتمع بشكل مستمر ولفترات طويلة من الوقت، وأن يكون له حق الحصول على المعلومات التي يحتاجها لأداء واجباته.

٧- القيادة Leadership:

يجب أن يتم الفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة ووظيفة العضو المنتدب (CEO) Chief Executive Officer.

٨- الإفصاح Disclosure:

يجب أن تعكس القوائم الدورية Proxy Statement ووسائل التوصيل، أنشطة وتعاملات المجلس بطريقة شفافة، وفي الوقت المناسب.

٩- اللجان Committees:

يجب أن يكون تكوين لجان مجلس الإدارة، وهي لجنة المراجعة ولجنة التعيينات من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين.

١٠-وظيفة المراجعة الداخلية (Internal Audit):

على جميع الشركات المساهمة الاحتفاظ بوظيفة مراجعة داخلية فعالة، وتقديم تقاريرها للجنة المراجعة.

ويرى المؤلف أن هذه المبادئ التي يتبناها معهد المراجعين الداخليين، تمثل حوكمة داخلية للشركات، أي التركيز على دور الأطراف الداخليين دون التطرق لدور الأطراف الخارجية في حوكمة الشركات كالمراجع الخارجي والجهات الرقابية وأصحاب المصالح.

٢/٣/٢/٢ مبادئ معهد التمويل الدولي:

International Institute of Finance (IIF)

أصدر المعهد مجموعة من مبادئ حوكمة الشركات (IIF,2002) [1] في المجالات الآتية:

أ - حماية حقوق المساهمين.

ب- هيكل ومسئوليات مجلس الإدارة.

ج- المحاسبة والمراجعة.

د- الشفافية في هيكل الملكية والرقابة.

هـ- البيئة التنظيمية.

ويرى المؤلف أن هناك العديد من أوجه الشبه بين هذه المبادئ ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، إلا أنها تميزت عنها بوضع بعض الإرشادات التفصيلية، التي يمكن

---

(1) Institute of International Finance (IIF), *"Equity Advisory Group," Polices for Corporate Governance and Transparency in Emerging Markets"*,2002, http://www.iif.com. pp. 11-19.

بها تطبيق هذه المبادئ في الواقع العملي بعكس عمومية مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).

٢/٣/٢/٢ مبادئ معهد المديرين:

أنشئت العديد من معاهد المديرين في دول العالم المختلفة؛ بهدف تحقيق الأغراض الآتية:

١- تحسين مستوى أداء رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الشركات.

٢- عقد مؤتمرات، والعمل على تبادل الخبرات في مجال حوكمة الشركات.

٣- تقديم الاستشارات لمجالس إدارات الشركات.

٤- إجراء البحوث والدراسات في مجال معايير حوكمة الشركات.

٥- تطوير أداء وتنمية مهارات العاملين في الشركات.

٦- وضع معايير مهنية لممارسة وظيفة عضو مجلس الإدارة، ومنح شهادات مهنية بذلك.

وتقوم هذه المعاهد بإصدار ونشر مبادئ للحوكمة، ومن أشهرها المبادئ الواردة بتقرير King, 2002 الصادر عن معهد المديرين بجنوب أفريقيا، تقرير معهد المديرين في المملكة المتحدة الصادر في عام ٢٠٠٢ (Kerrie & Pierce,2004) [(١)].

وفى مصر تم إنشاء معهد المديرين (مركز المديرين) [(٢)] The Egyptian Institute of Directors، **وقام بإصدار مبادئ حوكمة الشركات التالية:**

أ- قواعد ومعايير حوكمة الشركات المقيدة في بورصة الأوراق المالية:

---

(1) Kerrie, W. and Pierce, C., "*Building Directors Institutes Membership Strategies & Director Development – Egyptian Getting Started Seminar* ", **Institute of Directors London**, United Kingdom , April, 2004, pp. 3-28.

(٢) قرار وزير الاستثمار رقم ٤٠ لسنة ٢٠٠٤ بتنظيم مركز المديرين، **الوقائع المصرية**، العدد ٢٥٩ (تابع) ١٧/١١/٢٠٠٤م، القاهرة.

أصدر مركز المديرين دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات للشركات المقيدة في بورصة الأوراق المالية، وتناول الدليل المبادئ الخاصة بالأطراف التالية (مركز المديرين،٢٠٠٥) (١):

١- الجمعية العامة.

٢- مجلس الإدارة.

٣- إدارة المراجعة الداخلية.

٤- مراقب الحسابات.

٥- لجنة المراجعة.

٦- الإفصاح عن السياسات الاجتماعية.

٧- قواعد تجنب تعارض المصالح.

٨- قواعد حوكمة الشركات بالنسبة للشركات الأخرى.

وأوضح نطاق التطبيق أن هذه القواعد يتم تطبيقها في المقام الأول على الشركات المساهمة المقيدة في بورصة الأوراق المالية، وكذلك على المؤسسات المالية التي تتخذ شكل شركات المساهمة. وكذلك على وجه الخصوص على الشركات التي يكون تمويلها الرئيسي من الجهاز المصرفي؛ لما يترتب على التزامها بقواعد حوكمة الشركات من ضمان للدائنين.

ب- مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية:

أصدر مركز المديرين دليل قواعد حوكمة شركات قطاع الأعمال العام، وقسم المبادئ إلى ست مجموعات، هي (مركز المديرين، ٢٠٠٦) (٢):

---

(١) مركز المديرين، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، أكتوبر ٢٠٠٥م، ص ص ٧-٢٨.

(٢) مركز المديرين: "دليل مبادئ حوكمة الشركات قطاع الأعمال العام"، يوليو ٢٠٠٦م، القاهرة، ص ص ٧-٣٨.

١- التأكيد على وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال لشركات قطاع الأعمال العام.

٢- تصرف الدولة بوصفها مالكًا.

٣- المعاملة المتساوية لحملة السهم (الملاك).

٤- العلاقات مع الأطراف ذات المصالح.

٥- الشفافية والإفصاح.

٦- مسئوليات مجالس إدارة شركات قطاع الأعمال العام.

***

الخلاصة:

يخلص المؤلف إلى تعدد إصدارات متطلبات تطبيق آليات حوكمة الشركات من الجهات المختلفة، منها ما هو منظمات دولية وهيئات أسواق المال والبورصات ومجامع مهنية مختلفة؛ بهدف تطبيق حوكمة جيدة، وتعتبر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من أشهر هذه المبادئ.

وقد تضمنت أغلب هذه المبادئ الصادرة عن هذه الجهات محاولات لوضع مهام ووظائف للأطراف المشتركة في حوكمة الشركات، وقد تم التركيز فيها على دور مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ولجنة المراجعة والمراجع الخارجي في بعض منها، بينما لم يتم تناول دور المراجع الداخلي في الكثير منها بشكل واضح، كما تناولت بعض هذه الإصدارات دورًا للأطراف الخارجية "جهات رقابية، جهات تشريعية وقانونية، أصحاب المصالح، والمجتمع بشكل عام".

كما احتل مبدأ الإفصاح والشفافية دورًا حاسمًا في كيفية توصيل المعلومات والتقارير عن الشركة "معلومات مالية وغير مالية إلى الأطراف الخارجية". واعتبر الجانب السلوكي والأخلاقي من أهم عناصر ومكونات هذه المبادئ، على الرغم من عدم وجود آلية عملية تضمن التزام الأطراف المختلفة به، إلا أنه يعتبر أحد الضمانات الأساسية للحوكمة الجيدة، ففي حين اتفقت أغلب الإصدارات على ضرورة وجود معايير أخلاقية وقيم ثقافية وخطوط مسئولية ومساءلة، إلا أنها لم تحدد بوضوح هذه المعايير وتلك القيم.

يرى المؤلف ضرورة تحديد منهج تطبيق حوكمة الشركات: هل هي مبادئ أم قواعد؟ بالإضافة إلى الاتفاق على أدوار الأطراف المختلفة، وتحديد معايير أخلاقية وقيم ثقافية، وتوفير مناخ ملائم لتطبيق آليات حوكمة الشركات.

***

المبحث الثالث
مداخل وركائز وتحديات تطبيق حوكمة الشركات

مقدمة:

أدى الاهتمام بتطبيق حوكمة جيدة إلى وجود مداخل مختلفة لتطبيق حوكمة الشركات، وأهمها المدخل على أساس المبادئ، والمدخل على أساس القواعد، حيث يفترض المدخل على أساس المبادئ وجود بيئة أخلاقية وثقافية عالية، ويلائم بعض القطاعات الاقتصادية، في حين يعتمد المدخل على أساس القواعد على الالتزام الصارم بالقوانين والإجراءات والقواعد، ويعتمد بدرجة أقل على المعايير الأخلاقية والثقافية. وقد أثبت الواقع العملي عدم كفاية تطبيق أحد المدخلين بشكل مستقل؛ لذا فهناك اقتراح بضرورة تطبيق المدخلين معًا، ونظرًا لكون حوكمة الشركات الجيدة تعتمد بشكل كبير على سلامة عملية إدارة المخاطر - فقد يقترح اللجوء إلى تطبيق المدخل على أساس المخاطر، الذي يركز على عمليات إدارة المخاطر بشكل أخلاقي، وعلى مستوى المنشأة بشكل عام.

وقد اتضح من تعدد مداخل تطبيق حوكمة الشركات ارتكازها على ثلاث محاور رئيسية، هي السلوك الأخلاقي، وعملية إدارة المخاطر، ولضمان نجاح هاتين الركيزتين، يتم الاعتماد على عمليات الرقابة عليها والمساءلة عنها. ويمثل مجلس الإدارة دائمًا الجهة المسئولة على حسن اختيار المداخل الملائمة للتطبيق، وتقوية الركائز؛ لضمان تحقيق حوكمة فعالة.

وقد نشأ عن تنوع المداخل وتعدد الركائز وجود أكثر من حالة من حالات التطبيق، لما قد ينشأ عنه بعض التحديات في الواقع العملي؛ نظرًا لاختلاف البيئات القانونية والثقافية، بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة التطبيق. لذا سوف يتناول المؤلف في هذا المبحث النقاط الآتية:

* مداخل تطبيق آليات حوكمة الشركات.
* ركائز تطبيق آليات حوكمة الشركات.

* تحديات تطبيق آليات حوكمة الشركات.

١/٣/٢ مداخل تطبيق حوكمة الشركات:

على الرغم من أن كثيرًا من متطلبات حوكمة الشركات، التي تم اعتبارها الآن أحد مكونات حوكمة الشركات الجيدة، كانت موجودة من قبل، مثل وجود مجالس إدارة على مستوى عالٍ من الخبرة والتأهيل، وجود لجنة مراجعة، وجود إشراف من قبل الجمعية العامة على اختبار وتعيين المراجع الخارجي - إلا أنه حدثت حالات الانهيار الكبيرة التي سبق الإشارة إليها.

حيث أشارت (Tina et.al, 2004)[١] إلى أن الفشل الكبير في حوكمة الشركات التي كان معمولًا بها سابقًا، أدى إلى التدخل الحكومي، من خلال إصدار قانون Sarbanes-Oxley في عام ٢٠٠٢؛ مما دعا (Jackman,2004)[٢] إلى التساؤل: هل اللجوء إلى القانون سوف يؤدي إلى تحقيق التزام أفضل بالحوكمة؟ في حين يرى (Arjoon,2004)[٣] أن تطبيق حوكمة الشركات الجيدة على كافة المستويات وفي مختلف دول العالم، اعتمد على مدخلين أساسيين هما:

١- المدخل على أساس المبادئ Principles – Based Approach.

٢- المدخل على أساس القواعد Rules – Based Approach.

حيث يتطلب المدخل على أساس المبادئ درجة أقل من التعقيد والإلزام، ويركز بشكل أكبر على القيم والصدق في التعامل، وتكون إمكانية تطبيقه مناسبة في المجتمعات المتقدمة ثقافيًا وديمقراطيًا. بينما يعتمد المدخل على أساس القواعد على الالتزام الصارم بالقوانين والقواعد، وتمثل فيه المعايير الأخلاقية درجة أقل، ويلائم هذا المدخل المجتمعات الأقل ممارسة للديمقراطية، ويتم الالتزام فيها عن طريق التقنين، وليس السلوك الشخصي للأفراد، والجدول رقم ١/٣/٢ يوضح أهم الفروق بين خصائص المدخلين.

(1) Tina, D.; William, H.; Phillip , Z., and Fennema, M., "*A Changing Corporate Culture*", **Journal of Accountancy** , March, 2004, pp. 110-120.
(2) Jackman ,D., "*Does Regulation Make It Worse*?", **Journal of Financial Regulation and Compliance,** Vol.12 , No.2 ,2004 , pp.106-110.
(3) Arjoon, S., "*Striking a Balance Between Rules and Principles – based Approaches*", **Journal of Business Ethics,** No.68 , 2006, pp.53-82.

الجدول رقم ٢/٣/١

أهم الفروق بين مدخل حوكمة الشركات على أساس القواعد وعلى أساس المبادئ

م	المدخل على أساس القواعد	المدخل على أساس المبادئ
١	الالتزام بمجموعة محددة من المتطلبات الإجرائية.	يشدد على عمل الأشياء الصحيحة بوسائل ملائمة، وقيادة سلوك الشركة، من خلال التركيز على النتائج النهائية.
٢	التزم وإلا ...	التزم أو فسر أو اشرح (عدم الالتزام).
٣	يوجد عادة ضمن الإجراءات المفصلة للشركات.	يوجد عادة بالنظم الرقابية الاجتماعية القوية.
٤	يتبع المعنى الحرفي للقانون.	يتبع روح القانون.
٥	يمثل أدنى مستوى من المعايير الأخلاقية.	يتسع ليشمل المجالات التي لا يغطيها القانون وأعلى مستوى من المعايير الأخلاقية.
٦	يؤكد على المنهج التحليلي، ويشدد على التفاصيل والقدرة على التطبيق بالقوة.	يشدد على عمليات التواصل.
٧	يميل نحو التركيز على الجوانب الكمية والموضوعية.	يميل نحو التركيز على الجوانب النوعية الشخصية.
٨	شرط ضروري لفاعلية الحوكمة.	شرط كاف لفاعلية الحوكمة.
٩	يتطلب متابعة مستمرة.	يتطور خلال فترات طويلة.
١٠	يركز على الاكتشاف.	يركز على الحماية.

م	المدخل على أساس القواعد	المدخل على أساس المبادئ
١١	يميل نحو إخافة المنفذين.	يميل لأن يكون مبنيًّا على القيم.
١٢	وصفي، مفصل، واضح بشكل كبير.	واسع وتضميني بشكل كبير.
١٣	يميل نحو رؤية الأشياء كأبيض أو أسود.	يأخذ في الاعتبار القضايا الوسطية (بين الأبيض والأسود).
١٤	يتطلب الالتزام الأعمى بالقواعد.	يعزز التمسك بالقيم.
١٥	إلزامي.	يعطي مساحة من حرية التصرف.
١٦	سهولة التطبيق.	صعوبة في التطبيق.

المصدر: (Arjoon ,2006) (١)

ويرى (Jackson ,2004) (٢) أن كلًّا من المدخلين السابقين يلائم قطاعًا معينًا من النشاط الاقتصادي فالمدخل على أساس القواعد يلائم قطاع الخدمات المالية الذي يتطلب التزام صارم وذلك لوجود درجة عالية من المصلحة العامة مرتبطة بعدد كبير من أفراد المجتمع في هذه القطاعات، وأيضًا لوجود درجة تعقيد عالية في طبيعة نشاطها، بينما المدخل على أساس المبادئ، يمكن أن يلائم قطاعات اقتصادية ذات تعقيد أقل، وارتباط مصالح على مستوى المجتمع أقل، مثل الشركات العائلية والشركات ذات عدد المساهمين القليل. ويرى (Trevino & Brown,2004) (٣) أن المدخل على أساس المبادئ يميل إلى الصيغة أو الشكل الأخلاقي، بينما المدخل على أساس القواعد يميل إلى الالتزام القانوني وأن المدخلين معًا يمكن أن يكون لهما تأثير إيجابي، ولكن لا يمكنهما ضمان التطبيق الجيد للحوكمة. فمثلًا اعتمدت الولايات المتحدة الأمريكية على مدخل المبادئ لوقت طويل،

(1) Ibid, p58.
(2) Jackson , R., "*Principals versus Rules*", **The Internal Auditor** , Vol.61 ,No.(5), 2004, pp.56-61.
(2) Trevino, L. and Brown M., "*Managing To Be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths*," **Academy of Management Executives** Vol.18, No.2 ,2004 ,pp. 69-81.

إلا أنها ونظرًا لعدم كفايته لجأت إلى المدخل على أساس القواعد، من خلال إصدار قانون Sarbanes – Oxley، والذي بين حاجة بيئة الأعمال في الولايات المتحدة إلى ما هو أكثر من مجرد مدخل المبادئ، مما قد يتناقض مع تصنيف ملاءمة هذا المدخل للدول المتقدمة ديمقراطيًّا، والأكثر تطورًا اقتصاديًّا.

وفي مصر اتبعت الهيئة العامة لسوق المال المدخل على أساس القواعد، وهو ما يتبع عادة في مختلف دول العالم، بينما معهد المديرين لم يلتزم بالفصل بين المدخلين، حيث أصدر قواعد ومعايير حوكمة الشركات بالنسبة للشركات المقيدة في البورصة، وكذلك المؤسسات المالية التي تتخذ شكل شركات مساهمة. ويعتقد المؤلف أن هذا المدخل يلائم هذا القطاع من النشاط الاقتصادي، وكذلك أصدر المعهد دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام، وعند تناول تلك المبادئ بالشرح أشار إلى أنها قواعد؛ لذا يعتقد المؤلف أنه كان على المعهد العمل على التوافق بين المفاهيم التي استخدمها للتعبير عن متطلبات حوكمة الشركات: هل هي على أساس مدخل القواعد؟ أم على أساس مدخل المبادئ؟

يخلص المؤلف إلى أنه لا يمكن الاعتماد على أحد المدخلين دون الآخر، وإنما تتطلب بيئة النشاط الاقتصادي – مهما كان متطورًا كالولايات المتحدة، أو ناشئًا كمصر – إلى وجود المدخلين معًا.

٣- مدخل حوكمة الشركات على أساس المخاطر Risks – Based Approach: ونظرًا للخصائص المتعارضة للمدخلين السابقين، فقد أشار (Sama & Shoaf,2005) [1] إلى الحاجة لإطار مفاهيمي لتكامل المدخلين، وذلك بناء على استعراض الشركات التي واجهت أزمات أخلاقية، وليست نقصًا في القواعد من ناحية مثل شركة Enron. والشركات التي واجهت نقصًا في القواعد، مع وجود التزام أخلاقي، مثل شركات Vivendi الفرنسية، وشركة Cable & Wireless البريطانية (IFAC,2004)[2]. بمعنى

(1) Sama, L., and Shoaf , V., "Rconciling Rules and Principles: An Ethics – Based Approach to Corporate Governance", **Journal of Business Ethics**, Vol.58 , No.1-3, 2005, pp.177-185.
(2) IFAC, 2004, Op.Cit.

آخر، كيف يمكن تطوير المعايير الأخلاقية بدون وجود القواعد والتشريعات القانونية التي لا تفسد فعالية التطبيق؟

وقد أثبتت حالات الفشل السابقة عدم التقدير السليم للمخاطر المترتبة على عدم الالتزام الأخلاقي من جهة، أو عدم الالتزام بالقواعد والتشريعات من جهة أخرى. لذا يرى (Sayther – Cunningham, 2004) (١) أهمية تطبيق مدخل حوكمة الشركات على أساس المخاطر. وهو مفهوم يحاول الاستفادة من مميزات المدخل على أساس القواعد، والمدخل على أساس المبادئ؛ حيث تعتبر إدارة المخاطر عنصرًا مهمًّا لبقاء ونجاح الأعمال التي تبحث عن النمو والمنافسة في بيئة النشاط العالمي.

ويصمم هذا المدخل لتحقيق الأهداف الآتية:

١- تدعيم وجود القيم الأخلاقية مع حوكمة جيدة، من خلال مساعدة المنشآت على التعامل بفعالية مع الأحداث المستقبلية المحتملة، والتي تنتج من عدم التأكد.

٢- الاستجابة لأسلوب يؤدي إلى تخفيض احتمال التأثير السلبي على النتائج وزيادة النمو.

٣- استغلال الفرص المتاحة.

ويرى (Head,2005) (٢) أن إدارة المخاطر الجيدة تتطلب بيئة أخلاقية جيدة. فالمنشأة التي تدير المخاطر بشكل جيد يكون موظفوها ذوي أخلاق جيدة. ويؤيد مدخل حوكمة الشركات على أساس المخاطر الإطار الذي أصدرته لجنة (COSO,2004) (٣) في عام ٢٠٠٤ بعنوان: "إدارة مخاطر بالمنشأة - إطار متكامل". Enterprise Risk Management: An Integrated Framework (ERM)، الذي يقدم خريطة طريق للمنشآت؛ لتحديد المخاطر والتعامل معها، وتجنب حدوثها لحماية المساهمين. حيث تضمن هذا الإطار مخاطبة عناصر أساسية، تتعلق ببيئة المنشآت ومراحل التقييم والتعامل مع المخاطر، كما ركز هذا الإطار على وجود بيئة أخلاقية. ويحاول مدخل حوكمة

---

(1) Sayther – Cunningham , C., "*Enterprise Risk Management: The COSO Framework* ", **Article 866, Ethics Resorce Center** ,(Washington, DC) , Dec. 2004.

(2)Head, G., "*Why Link Risk Management and Ethics*", **American Institute for CPCU**, Feb,2005.

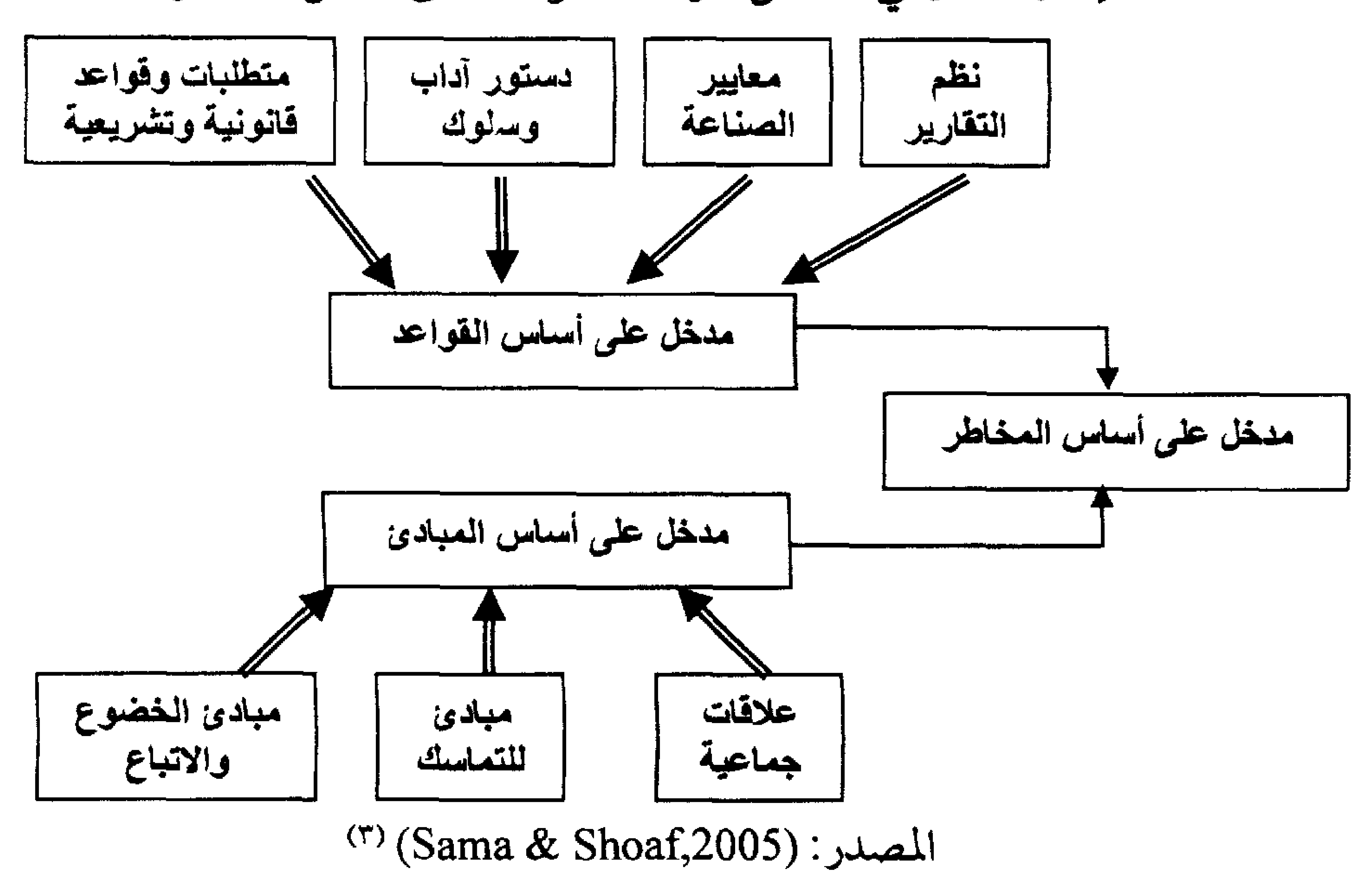
(3) Committee of Sponsoring Organizations (COSO) , "*Enterprise Risk Management: An Integrated Framework (ERM),* " New York , **COSO**, Sep.2004, pp. 1-28.

الشركات على أساس المخاطر، إيجاد توافق للتعارض الذي قد يحدث أحيانًا بين مدخل حوكمة الشركات على أساس القواعد والتشريعات وبين مدخل حوكمة الشركات على أساس المبادئ. وهو ما دعا (Arjoon,2006)[١] إلى التساؤل: هل هناك تعارض بين التشريعات والقواعد القانونية مع المناخ الأخلاقي؟ حيث يرى (Holst,2005)[٢] أنه يمكن إحداث التوافق بين المتطلبات القانونية لقانون Sarbanes – Oxley، وتوفير مناخ أخلاقي، وعملية إدارة مخاطر على مستوى المنشأة (ERM).

ويمكن توضيح الإطار المفاهيمي (مدخل حوكمة الشركات على أساس المخاطر) الذي يتضمن مدخل حوكمة الشركات على أساس المبادئ، ومدخل حوكمة الشركات على أساس القواعد من خلال الشكل رقم ٢/٣/١.

الشكل رقم (٢/٣/١)

الإطار المفاهيمي (مدخل حوكمة الشركات على أساس المخاطر)



المصدر: (Sama & Shoaf,2005) [٣]

(1) Arjoon , (2006) , Op.Cit, p. 76.
(2) Holst , S., "*Sarbanes – Oxley , Year Two: The Glass is Half Full*", **Risk Management** , Vol.52 , No.(3) , 2005 , pp. 41-42.
(3) Sama, L., and Shoaf , V., (2005), Op.Cit, pp. 177-185.

٢/٣/٢ ركائز تطبيق الحوكمة:

على الرغم من أن مفهوم حوكمة الشركات هو مفهوم رقابي، إلا أنه يرتكز بشكل أساسي على مبادئ وقواعد سلوكية وأخلاقية، حيث يعتبر الجانب السلوكي جانبًا أصيلًا في المفهوم الشامل للحوكمة، باعتبار الجانب الرقابي تاريخيًا كأحد الركائز الأصيلة التي يقوم عليها بنيان حوكمة الشركات، وتم حديثًا التركيز على الجانب السلوكي والأخلاقي، حيث أشار (Stephen et. al, 2006)(١) إلى أن السلوك الأخلاقي يجب أن يمثل ثقافة عامة في المنشأة، وتوصيله إلى جميع الأفراد، وأن تتضمن رسالة المنشأة معايير أخلاقية، تعكس بيئة الثقافة التي تعمل فيها، كما يرى (Grojean et. al, 2004) (٢)، أن القيم الأخلاقية هي التي يجب أن تقود أو تحكم أنشطة المنشأة المختلفة، كما يجب أن تنعكس تلك القيم على نظم الرقابة وعمليات إدارة المخاطر، ويرى (Mckee, 2004) (٣) أنه إذا كان مجلس الإدارة يتمتع بمعايير أخلاقية، فإن ذلك سيؤدي إلى وجود بيئة ثقافية أخلاقية؛ مما ينعكس في سلوكيات الأفراد. ونظرًا لأن المنشأة عبارة عن مجموعة من تصرفات وسلوكيات الأفراد المنتمين إليها، فإن ذلك سوف يؤدي إلى تطبيق معايير سلوكية أخلاقية في جميع أنشطة المنشأة.

يخلص المؤلف إلى أن ضمان نجاح أنشطة المنشأة، يتمثل في الجوانب الرقابية وعمليات إدارة المخاطر، وأن الذي يحكم ذلك في إطار حوكمة الشركات هو جانب السلوك الأخلاقي الجيد، وقد أشار (د. طارق عبد العال، ٢٠٠٥)(٤) أن حوكمة الشركات ترتكز على ثلاث ركائز أساسية، يوضحها الشكل رقم ٢/٣/٢.

---

(1) Stephen A.; Patricia, C. and Terry, K., "*Class: Five Elements of Corporate Governance to Manae Strategic Risk*" **Business Horizons**, Vol. 49, 2006, pp. 127-138.

(2) Grojean , M.; C., Resick ; M., Dickson and D., Brent – Smith , "*Leaders Values and Organizational Climate, Examining Leadership Strategies for Establishing on Organizational Climate Regarding Ethics*" **Journal of Business Ethics**, Vol.53 ,No.3, 2004, pp. 223-241.

(3) Mckee, J., "*Boardroom Ethics Developing a Culture*," **the Director**, August 2004, Profile Publishing Limited.

(٤) د. طارق عبد العال حماد: "**حوكمة الشركات**"، الدار الجامعية، ٢٠٠٥م، ص ص ٤٧-٤٨.

الشكل رقم ٢/٣/٢

ركائز حوكمة الشركات

السلوك الأخلاقي	الرقابة والمساءلة	إدارة المخاطر
ضمان الالتزام السلوكي الأخلاقي من خلال: - الالتزام بالأخلاقيات الحميدة. - الالتزام بقواعد السلوك المهني. - التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة. - الشفافية عند تقديم المعلومات. - القيام بالمسئولية الجماعية.	تفعيل أدوار أصحاب المصلحة في الرقابة: - أطراف رقابية عامة، مثل هيئة سوق المال، البورصة، البنك المركزي. - أطراف رقابية مباشرة، مثل المساهمين، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعون. - الرقابة من أطراف أخرى مثل: الموردين – العملاء.	- وضع نظام لإدارة المخاطر. - الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصالح. - اتخاذ القرارات.

المصدر: (د. طارق عبد العال، ٢٠٠٥)

وفيما يلي عرض موجز لتلك الركائز:

الركيزة الأولى: السلوك الأخلاقي:

أشار (Trevino & Brown ,2004) [1] إلى ضرورة وجود نظام سلوكي أخلاقي قوي، ويلقى مساندة من قيادة الشركة (مجلس الإدارة)، يتضمن مبادئ قيادية وأخلاقية، وأشار إلى إمكانية تحقيق ذلك من خلال:

١- فهم الثقافة الأخلاقية الموجودة في المنشأة.

٢- توصيل وغرس أهمية المعايير الأخلاقية في الموظفين.

٣- التركيز على مبدأ الثواب والعقاب.

٤- القدرة الأخلاقية على مستوى المنشأة.

كما أشار (Grojean et.al,2004)[2] إلى أهمية الدور الحاسم الذي تلعبه القيادات التنظيمية في توفير المناخ الأخلاقي على أساس القيم، وتوصيلها إلى كافة الموظفين في المنشأة.

كما يرى (Schwartz et.al,2005)[3] أن على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية زيادة الاهتمام بالالتزامات الأخلاقية؛ وذلك للأسباب الآتية:

١- أن معظم حالات الفشل لازمتها حالات فشل أخلاقي على مستوى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

٢- طبيعة ووظيفة مجلس الإدارة في حوكمة الشركات الفعالة، تتطلب التقيد بالمعايير الأخلاقية.

٣- يفترض في مجلس الإدارة أن يلتزم بالمعايير الأخلاقية قبل مطالبة الآخرين بها.

---

(1) Tervino ,L., and M., Brown , (2005) , Op.Cit, pp. 69-81.
(2) Grojean, et al., (2004), Op.Cit, pp. 223-241.
(3) Schwartz, M.; T., Dunfee and M., Kline, "*Tone at the Top: An Ethics Code for Directors*?" **Journal of Business Ethics**, Vol.58 ,2005 ,pp.79-100.

٤- يتطلب نجاح الأعمال أن يكون مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على مستوى عالٍ من السلوك الأخلاقي.

ويخلص المؤلف إلى أن ضمان الالتزام بالسلوك الأخلاقي يبدأ من مجلس الإدارة، وأنه هو الطرف المسئول عن الإشراف على هذه العملية، وهنا قد تنشأ عدة أسئلة مهمة وهي:

من يشرف على مجلس الإدارة؟ من يحاسب مجلس الإدارة ؟ إلى أي مدى يتعامل مجلس الإدارة مع القرارات اليومية ؟ ومع حوكمة الشركات اليومية؟(Arthur,1987)[1]. فقد يعتقد أن المجلس مسئول أمام الجمعية العامة للمساهمين، بينما في حقيقة الأمر أن هناك عيوبًا في الجمعية العامة، تؤثر على دورها الإشرافي مثل:

١- أن الكثير من المساهمين يتغيرون بصفة مستمرة مع كل اجتماع، من خلال عمليات تداول الأسهم.

٢- ضعف دور الجمعية العامة في البنوك بشكل خاص؛ وذلك لتمثيلها نسبة ضئيلة من رأس المال، حيث يمثل المودعون النسبة الأعلى في رأس مال البنوك (لا صوت لهم في الجمعية)، وبالتالي تتركز المسئولية في أيدي المستثمرين الرئيسيين (غالبًا هم أعضاء مجلس الإدارة).

٣- هناك محاولات لمعالجة الخلل في البنوك، من خلال اقتراح التصويت التراكمي. إلا أن المؤلف يعتقد أنه سيظل المستثمرون الرئيسيون هم أصحاب القرار، حتى في حالة اتباع هذا الأسلوب.

ويخلص المؤلف إلى ضعف الدور الإشرافي للجمعية العامة على أعمال مجلس الإدارة، وبالتالي ضرورة الحاجة لوضع آلية؛ لتحقق إشرافًا فعالًا على عمله والتزامه بالسلوك الأخلاقي، حيث تعتبر البيئة الأخلاقية التي يوجد بها ويعمل من خلالها المجلس هي الضامن لتحقيق هذه الآلية. وهنا يبرز دور الجهات الرقابية المختلفة

(1) Arthur, E., "*The Ethics of Corporate Governance*", **Journal of Business Ethics**, Vol.6, 1987, pp.59-70.

وهيئات المجتمع المدني في المساعدة على توفير هذه البيئة، ويمكن لمعهد المديرين أن يمارس دورًا حيويًا في هذا المجال، من خلال تضمين الدورات والندوات التي ينظمها – التي تعتبر من صميم مهامه – معايير أخلاقية وسلوكية، وأن يقرر مقررات خاصة لذلك.

كما حدد (Schwartz et.al,2005) (١) ستة معايير، يمكن وضعها ضمن إطار البيئة الأخلاقية للمديرين، وهي:

١- الأمانة والشرف.

٢- النزاهة.

٣- الولاء.

٤- الإحساس بالمسئولية.

٥- العدالة في المعاملات.

٦- المواطنة.

الركيزة الثانية: الرقابة والمساءلة:

يعتبر تعزيز مبدأ المساءلة في ثقافة المنشأة والمجتمع، من أهم ركائز حوكمة الشركات الجيدة، ويضمن خضوع جميع الأطراف للمساءلة، وبالتالي فهو يعزز المناخ الأخلاقي الذي يعمل به مجلس الإدارة، من خلال الإحساس بالمسئولية.

حيث يرى (Cristiano et.al ,2005) (٢) أن إحساس مجلس الإدارة بالمساءلة والمسئولية عن نجاح المنشأة، سوف يؤدي إلى الحاجة إلى الاعتراف بالمخاطر المختلفة، وضمان فعالية عملية إدارة هذه المخاطر ضمن الثقافة العامة للمنشأة. حيث ساهمت التطورات الاقتصادية والمالية والمعلوماتية والقانونية في ظهور أنواع وأشكال مختلفة من المخاطر، مثل مخاطر التشغيل، مخاطر قانونية، مخاطر ائتمانية، مخاطر نظم معلومات، مخاطر بيئية ... مخاطر استمرارية المشروع (د.عبد الحميد عقدة، ٢٠٠٥)(٣).

---

(1) Schwartz et.al, (2005) , Op.Cit, pp. 79-100.
(2) Cristiano, et al., (2005), Op.Cit. pp. 35-43.

(٣) د.عبد الحميد عبد المنعم عقدة: "المراجعة وإدارة المخاطر في ظل الحوكمة"، **مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة – جامعة الإسكندرية**، ٢٠٠٥م، الجزء الأول، ص ص ٥١ – ٦٦.

ويرى معهد المحاسبين الإداريين القانونيين (CIMA,2004) [١] أن حوكمة الشركات الجيدة تعمل على تخفيض المخاطر. حيث أشار (Sobel & Reding,2004)[٢] إلى أدوار الأطرف المشتركة في حوكمة الشركات وإدارة المخاطر من خلال الجدول رقم ٢/٣/١.

❊ ❊ ❊

(1) Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), www.cima.org@hotmail.com. 2004, pp. 1-4.

(2) Sobel, P. and Reding, K., "*Aligning Corporate Governance With Enterprise Risk Management*", **Management Accounting Quarterly** ,Vol.5, No.2, Winter 2004 , pp.29 – 37.

الجدول رقم ٢/٣/٢

أدوار الأطراف المختلفة في حوكمة الشركات وإدارة المخاطر

م		مسئوليات إدارة المخاطر	الأدوار الأساسية في الحوكمة
١-	مجلس الإدارة	لا توجد.	* تفويض سلطات التوجيه والإشراف إلى الإدارة التنفيذية.
٢-	الإدارة التنفيذية	توجد.	* عليها المسئولية الأساسية عن عملية إدارة المخاطر. أو تفويض سلطات إدارة المخاطر للمسئولين عن المخاطر. والتقرير عن نتائج عملية إدارة المخاطر إلى مجلس الإدارة.
٣-	المسئولين عن المخاطر	توجد.	* تقييم عملية حوكمة الشركات، والتقرير عن ذلك إلى الإدارة التنفيذية.
٤-	المراجعين الداخليين والخارجيين	لا توجد.	* تقديم تأكيد مستقل وموضوعي للإدارة التنفيذية ولمجلس الإدارة عن فعالية عمليات الرقابة، إدارة المخاطر وحوكمة الشركات.

المصدر (Sobel & Reding ,2006)

ويخلص (Sobel & Reding,2006)(١) إلى أن مجلس الإدارة مسئول عن عملية حوكمة الشركات، والإدارة التنفيذية مسئولة عن عملية إدارة المخاطر، التي تعتبر بالتالي أحد ركائز الحوكمة. كما يرى (Ronald & Donald,2000)(٢)أن المخاطر في البنوك تتجسد بشكل أكبر، وترتبط بعوامل متعددة، بعضها داخلي مثل حجم البنك وانتشاره، والبعض الآخر خارجي، مثل التغيرات في التشريعات التي تنظم عمل البنوك.

كما يرى (Bollard,2003)(٣) أن البنوك تواجه نطاقًا واسعًا من المخاطر في أنشطتها اليومية، والتي ترتبط بطبيعة نشاط البنك، وهذا يتطلب منها تطبيق والمحافظة على نظام، يحدد ويتابع ويراقب هذه المخاطر، وتمثل حوكمة الشركات الجيدة الإحساس لنظام فعال لإدارة المخاطر.

الركيزة الثالثة: نظم إدارة المخاطر:

تمثل نظم الرقابة أحد آليات التعامل مع المخاطر؛ حيث يرى (Kinney,2003)(٤) أن نظم الرقابة هي أحد وسائل تخفيض المخاطر، وعليه يجب تصميم نظم رقابة كافية وملائمة؛ كافية لحجم المخاطر وملائمة لنوع المخاطر. لذا يرى معهد المراجعين الداخليين بالمملكة المتحدة وأيرلندا (IIA UK & Ireland, 2004)(٥) أن أحد الأساليب الإيجابية للحد من المخاطر هي نظم الرقابة. ويعتبر إطار الرقابة الوارد في تقرير لجنة (COSO,1992)(٦) هو الإطار الأكثر قبولًا من قبل الهيئات المهنية ومنشآت الأعمال في مواجهة وتقييم المخاطر، حيث يتضمن خمسة عناصر رئيسية للتعامل مع إدارة المخاطر ونظم الرقابة، وهي:

---

(1) Ibid, 37.
(2) Ronald, C. and Donald R., "*Corporate Control, Bank Risk Taking , and the Health of Banking Industry*", **Journal of Banking and Finance**, Vol.24 ,2000, pp.1383-1398.
(3) Bollard, (2003, Op.Cit, pp. 1-7.
(4) Kinney, W., "*Auditing Risk Assessment and Risk Management Processes*" as cited in "Research Opportunities in Internal Auditing" **The Institute of Internal Auditors Research Foundation** , Florida ,USA ,2003, pp. 142-150.
(5) Institute of Internal Auditors UK and Ireland, "*Risk Management Response from the Institute of Internal Auditors UK and Ireland*" June, 2004, PP. 2-4.
(6) Committee of Sponsoring Organizations (COSO), "*Intrnal Control – Integrated Framework*" New York, **COSO**, 1992, pp. 1-14.

١- بيئة الرقابة: وتتضمن النزاهة والقيم الأخلاقية، فلسفة الإدارة، كفاءة الموظفين.

٢- تقييم المخاطر: ويتضمن عملية تحديد وتحليل المخاطر المرتبطة بتحقيق أهداف المنشأة، وكيفية إدارة هذه المخاطر.

٣- أنشطة الرقابة: وتتضمن السياسات والإجراءات الضرورية لمواجهة المخاطر.

٤- الاتصال والمعلومات: ويتضمن وجود نظام للمعلومات، يعمل بكفاءة من خلال جميع المعلومات المتعلقة بالمخاطر من داخل المنشأة ومن خارجها، وتوصيلها إلى متخذي القرار.

٥- المتابعة: وتتضمن عملية تقييم جودة أداء وصلاحية نظم الرقابة، وتحديثها باستمرار؛ لمواجهة المخاطر المتجددة.

كما يمثل إطار لجنة (COSO,2004) [1] عن إدارة المخاطر على مستوى المنشأة بعنوان "إدارة المخاطر في المنشأة – إطار متكامل"، أحد الأدوات الحديثة في مجال تحديد وتقييم والتعامل مع المخاطر، وقد تضمن ثمانية عناصر لعملية إدارة المخاطر، هي:

١- البيئة الداخلية. ٢- وضع الأهداف.

٣- تحديد الحدث. ٤- تقييم المخاطر.

٥- الاستجابة للمخاطر. ٦- أنشطة الرقابة.

٧- توصيل المعلومات. ٨- المتابعة.

ويرى (Stephen et.al,2006) [2] أن إدارة المخاطر لا تقتصر على تحسين عملية حوكمة الشركات وقواعد السلوك الأخلاقي فقط، بل تتضمن فاعلية إدارة المخاطر التي تهدد قدرة المنشأة على المنافسة، والمحافظة على حصتها في السوق، وقدرتها على النمو والتطور؛ حيث إن هناك خمسة عناصر لإدارة المخاطر في حوكمة الشركات، هي:

(1) Committee of Sponsoring Organizations (COSO), (2004), Op.Cit, pp. 1-28.
(2) Stephen, et.al., (2006), Op.Cit, pp.127-138.

١ – الثقافة Culture: توصيل قيم وأهداف المنشأة في شكل رسالة للموظفين، وتضمينها معايير واعتبارات أخلاقية.

٢ – القيادة Leadership: تحسين المعايير الأخلاقية في المراكز القيادية بالمنشأة.

٣ – التوحد Alignm: إحداث انسجام بين الأفراد والعمليات وإستراتيجيات المنشأة.

٤ – النظم Systems: توافر منظومة متكاملة للرقابة الداخلية والتقارير المالية وإدارة المخاطر على مستوى المنشأة.

٥ – الهياكل Structures: التنوع في خبرات وصفات أعضاء مجلس الإدارة، وأدوار قوية إلى أطراف أخرى في المنشأة، مع خطوط اتصال ملائمة.

يخلص المؤلف إلى أن إدارة المخاطر تمثل أحد ركائز حوكمة الشركات، التي تتطلب درجة عالية من اهتمام مجالس الإدارة، كما يجب أن يتوافر لها نظم الرقابة الكافية والملائمة، والتي هي مسئولية مجلس الإدارة أيضًا؛ لأنها تمثل في ذاتها أحد ركائز حوكمة الشركات.

٣/٣/٢ تحديات تطبيق الحوكمة :

على الرغم من كثرة المبادئ والمواثيق والقواعد الصادرة لتطبيق حوكمة الشركات، إلا أن الواقع أظهر وجود مجموعة من التحديات لتطبيق حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، منها:

١- تحديات قانونية:

حيث تتعارض بعض متطلبات مبادئ وقواعد إرشادات تطبيق حوكمة الشركات مع بعض النصوص القانونية في مصر، وخاصة قانون الشركات رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١م وتعديلاته، منها على سبيل المثال:

أ- تنص المادة (٨٥) من القانون على جواز أن يعهد لرئيس المجلس بأعمال العضو المنتدب، في حين نص البند ٣ – ٦ من دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات: ويفضل ألا يجمع ذات الشخص بين الصفتين، فإذا كان الجمع بين المنصبين ضروريًا، وجب أن

يتم توضيح أسباب ذلك في التقرير السنوي للشركة، وأن يتم تعيين نائب رئيس مجلس إدارة غير تنفيذي، وذلك ليس متطلبًا قانونيًّا.

ب- ينص البند ٥ – ٦ من دليل قواعد حوكمة الشركات (مركز المديرين، ٢٠٠٥)(١) على عدم جواز التعاقد مع مراقب حسابات لأداء أي خدمات إضافية للشركة إلا بعد موافقة لجنة المراجعة، في حين لم يشترط ذلك القانون في المواد من ١٠٣ إلى ١٠٩.

ج- ينص البند ٧- ١ من القواعد التنفيذية للحوكمة (الهيئة العامة لسوق المال أ، ٢٠٠٧) (٢) على تعيين المراقب، ويحدد له بحد أقصى ست سنوات، في حين لم تشترط ذلك نصوص القانون في البنود من ١٠٣ إلى ١٠٩.

كما تشير (د.سميحة فوزي، ٢٠٠٣) (٣) إلى أنه من أهم المجالات التي ما زالت بحاجة إلى مجهود إضافي؛ لرفع كفاءة تطبيق آليات حوكمة الشركات، ضرورة استكمال الإطار القانوني، الذي يضمن التطبيق السليم لحوكمة الشركات، ويقصد به إصدار قانون سوق المال المعدل، وقانون الشركات الموحد وقانون مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة وقانون الإفلاس.

ويرى (Jackson,2004) (٤) بأن هناك خطًّا رفيعًا بين التشريعات الكافية والتشريعات الزائدة، والمترتب عليها متطلبات أكثر، وأن مخاطرها تتساوى مع انخفاض التشريعات؛ حيث اعتبر أن زيادة التشريعات وقلة التشريعات يحد من قدرة المنشآت أو الصناعة على الأداء، والالتزام المتوازن التي تهدف التشريعات إلى تحقيقه، كما يرى (Richman,2005) (٥) أن بعض الشركات قد تواجه تحديات قانونية، خاصة بالنشاط الذي تمارسه.

---

(١) مركز المديرين، (٢٠٠٥)، مرجع سابق، ص ٢٢.

(٢) الهيئة العامة لسوق المال (أ)، (٢٠٠٧)، مرجع سابق، ص١٥.

(٣) د.سميحة فوزي: "تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية"، ورقة عمل رقم (٨٢)، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، أبريل ٢٠٠٣م، ص٣٤.

(4) Jackson, (2004), Op.Cit, pp. 56- 61.

(5) Richman ,L., "*Compliance and Ethics Programs Under the Federal Sentencing Guildelines After The Supereme Court Booker Decision*," **Wall Street Lawyer**, March 2005, pp. 12- 16.

لـذا يخلـص المؤلـف ممـا سـبق، إلى ضرورة إحـداث تعـديلات في بعـض القـوانين والتشريعات؛ حتى يمكن تطبيق تلك القواعد. وكان يجب أن يتم عمل الأطر القانونية أولًا، ثم يتم إصدار تلك القواعد والمبادئ كما حدث في الولايات المتحدة، حيث تم إصدار قانون Sarbanes – Oxley أولًا، ثم قام مجلس الإشراف المحاسبي، وهيئة سوق المال بإصدار المعايير اللازمة.

٢- تحديات ثقافية وبيئية:

من الواضح أنه تم نقل القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات التنفيذية عن أدبيات دول متقدمة ثقافيًا ومهنيًا، وذات فكر ديمقراطي وثقافي حاكم لعملية التنمية، دون مراعاة الظروف البيئية المحلية والمناخ العام للاستثمار في مصر، الذي يتميز بعدم الإدراك والفهم الكامل لمعنى حوكمة الشركات، سواء من قبل الشركات من جهة، أو من قبل الهيئات التي ستراقب تطبيق تلك المبادئ من جهة أخرى، والعمل على رفع كفاءة الأجهزة الإشرافية والرقابية والقضائية، وبإنشاء دوائر خاصة أو محاكم خاصة، تختص بقضايا سوق المال، وتنمية مهارات العاملين للارتقاء بالحوكمة، فالأداء يحتاج إلى تدريب وتثقيف ودورات ومؤتمرات ووقت طويل؛ فقد استغرق صدور تلك المبادئ في دولة مثل إنجلترا حوالي ١٢ سنة، منذ ظهور مفهوم حوكمة الشركات حتى صدور الميثاق المشترك في عام ٢٠٠٣.

٣- تحديات مالية:

يتطلب تطبيق القواعد الصادرة عن هيئة سوق المال تشكيل لجنة متنوعة، مثل لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت، ولجنة إدارة المخاطر، وتشكيل تلك اللجنة من بين أعضاء المجلس، أي حوالي تسعة أعضاء على الأقل، في حين أنه في أغلب تلك الشركات لا يتجاوز أعضاء المجلس عن خمسة أو سبعة أعضاء. بالإضافة إلى مسئول مخاطر، مسئول حوكمة، مراقب داخلي، وذلك يمثل زيادة في الأعباء الإدارية والمالية على الشركات، وذلك ما أشار إليه (Piper,2004) [1]، أن الشركات المقيدة بالبورصة تستغرق

(1) Piper, A., "*Enterprising Governance*", **Internal Auditing & Business Risk**, May, 2004, pp.25- 28.

وقتًا يعادل وقت أحد العاملين في شهر لملء النماذج عن مسئولية الشركة في حوكمة الشركات، وفي إحدى شركات يستغرق العضو المنتدب أكثر من نصف وقته لمواجهة متطلبات حوكمة الشركات.

وهو ما أكده المسح الذي قام به مركز المديرين التنفيذيين في مارس ٢٠٠٦ Business Roundtable Corporate Governance (RBT,2006) [١] على بعض الشركات حول تكلفة تطبيق قانون Sarbanes – Oxley، حيث أوضح ذلك المسح ما يلي:

* ٤٠٪ من الشركات تتكلف بأكبر من ١٠ مليون دولار.
* ٢٧٪ من الشركات تتكلف من ٦ – ١٠ مليون دولار.
* ٣٣٪ من الشركات تتكلف من ١ – ٥ مليون دولار.

وهذا ما يؤكد ارتفاع تكلفة متطلبات الالتزام بتلك الآليات حتى في الشركات العالمية، كما أشار (Nolan,2003) [٢] إلى أن تكلفة الالتزام بقانون Sarbanes – Oxley من قبل أكبر مائة شركة في سوق نيويورك للأوراق المالية، بلغت ٢,٥ مليار دولار لعام ٢٠٠٣ فقط؛ لأن تكلفة التقيد بالقواعد المترتبة على القانون والتطبيق، يحتاجان إلى مزيد من الموظفين، ومزيد من العمل، وقد يحتاج إلى التعاقد مع خبراء من خارج الشركات؛ للوصول إلى أفضل تطبيق لتلك القواعد والمبادئ الجديدة.

الخلاصة:

يخلص المؤلف إلى أن تطبيق حوكمة جيدة يتطلب إطارًا متكاملًا من المداخل والركائز، وقد تم التركيز في بداية الاهتمام بالحوكمة على المستوى الدولي على مدخل المبادئ، حيث صدرت العديد من المبادئ من جهات مختلفة دولية وإقليمية ومحلية. وركزت على أدوار ومسئولية الأطراف المختلفة في حوكمة الشركات وحقوق المساهمين،

---

(1) Business Roundtable Corporate Governance Survey (RBT),2006, pp. 1-5.
(2) Nolan, S., "*Calculating the Cost of Sarbanes – Oxley Compliance*", **Ziff Davis Medium Inc.**,(2003) http://baselinemag.com

وقد كانت هذه المبادئ اختيارية في التطبيق. ونظرًا لعدم الالتزام بكثير من هذه المبادئ على المستوى العالمي، فقد تم اللجوء إلى المدخل على أساس القواعد، والذي صبغ على بعض هذه المبادئ بالصبغة الإلزامية، بما يحقق الهدف منها، إلا أنه نتج عن ذلك ارتفاع تكلفة تطبيق حوكمة الشركات، كما أظهرت بعض الحالات وجود تعارض بينها وبين بعض النصوص القانونية الأخرى. ولكون حوكمة الشركات تعتمد بشكل كبير على سلامة نظم الرقابة وإدارة المخاطر، وتركيزها على مبادئ السلوك الأخلاقي، فقد تم التوفيق بين هذه الركائز الثلاث لوضع مدخل متكامل، وهو المدخل على أساس المخاطر، الذي قد يتجاوز أوجه القصور في المدخلين السابقين.

ونظرًا للصفة العالمية للحوكمة، والسعي من جميع الدول لتطبيقها، فإن ذلك قد يؤدي إلى ظهور بعض الصعوبات لاختلاف البيئات الثقافية بين الدول المختلفة.

ويعتقد المؤلف أن السعي نحو تطبيق حوكمة الشركات دون الأخذ في الاعتبار التحديات القانونية، الثقافية، البيئية، وارتفاع تكلفة التطبيق - قد يؤدي إلى الفشل في تطبيق حوكمة الشركات؛ لذا يرى المؤلف ضرورة إحداث التوازن عند اختيار المدخل الملائم للتطبيق في الشركات، ومراعاة التحديات الناشئة عن ذلك التطبيق.

***



الفصل الثالث
الأطراف الخارجية
وحوكمة الشركات

الفصل الثالث
الأطراف الخارجية وحوكمة الشركات

تمهيد:

ينظر عادة إلى المراجع الخارجي كطرف مسئول بشكل مباشر عن أي نتائج أو عواقب تترتب على عدم مصداقية المعلومات المالية الواردة في التقارير المالية التي تم إعدادها بمعرفة الإدارة، ويتم مساءلته عند تعرض حقوق أصحاب المصالح لأي أضرار، ونظرًا لكون هدف حوكمة الشركات، هو محاولة ضمان حقوق أصحاب المصالح بصفة عامة، سواء أكانوا أغلبية أو أقلية، ومحاولة تعظيم عوائدهم - فإن دور المراجع الخارجي، يتطابق مع هدف حوكمة الشركات، كما أن حوكمة الشركات تؤدي إلى تفعيل هذا الدور، من خلال التأكيد على استقلاليته وتوفير الحماية له.

ونظرًا لكون مفهوم حوكمة الشركات مفهوم رقابي. فقد تطلب تطبيقها بشكل جيد ضرورة وجود أطراف أخرى رقابية، تساعد في ضمان قيام باقي الأطراف بمهامها ومساءلتها عند القصور في تنفيذ واجباتها؛ لما تتمتع به البنوك من خصائص مهمة على المستوى القومي، وقد أدى ذلك إلى ضرورة وجود جهات رقابية أخرى كالبنك المركزي. ولشمولية مفهوم حوكمة الشركات، فقد اهتمت به جهات على مستوى الدولة ككل، منها الهيئة العامة للرقابة المالية وسوق الأوراق المالية (البورصة المصرية)، والهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة.

لذا سيتناول المؤلف دور هذه الأطراف في تطبيق حوكمة الشركات، من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: المراجع الخارجي وحوكمة الشركات.

المبحث الثاني: الجهات الرقابية وحوكمة الشركات.

المبحث الأول
المراجع الخارجي وحوكمة الشركات

مقدمة:

نظرًا لكون المراجع الخارجي أحد الأطراف الرئيسية في حوكمة الشركات، وهي مفهوم رقابي في الأصل، فمن الطبيعي أن يكون له دور مهم في تحقيق أهدافها. إن الدور الرئيسي للمراجع الخارجي، هو إبداء الرأي في التقارير المالية التي تم إعدادها من قبل الإدارة، وفقًا لمعايير المحاسبة، وعما إذا كانت تلك التقارير تعبر بصدق وعدالة عن المركز المالي للمنشأة ونتائج أعمالها.

كما يعتبر دور المراجع الخارجي أساسيًا في أي عملية حوكمة؛ حيث نصت جميع المواثيق التي تناولت مكونات عملية حوكمة الشركات، إلى اعتبار المراجع الخارجي أحد أركان أي عملية حوكمة، ويتمثل الدور الأصيل للمراجع الخارجي في إعطاء الثقة في التقارير المالية كأحد عناصر دوره في الحوكمة، كما ارتبطت المراجعة الخارجية بأداء خدمات غير المراجعة، والتي دار حولها جدل كبير حول تأثيرها على استقلالية المراجع الخارجي، كما يدور حولها جدل الآن في تأثيرها على دوره في عملية حوكمة الشركات، ومع تطور أنشطة المنشآت، وخاصة البنوك وظهور عمليات إدارة المخاطر، أصبح المراجع الخارجي - ووفقًا للمعايير المهنية أثناء تأديته لعملية المراجعة - ملزمًا بتقييم عملية إدارة المخاطر، كما أصبح مطلوبًا منه في مصر تقديم تقرير عن مراجعة تقرير الإدارة، عن مدى التزام الشركات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

لذا يخلص المؤلف إلى أن دور المراجع الخارجي في حوكمة الشركات يتصف بكثرة المتطلبات منه. كما نشأت في السنوات الأخيرة الدعوة إلى حوكمة مكاتب المراجعة ذاتها، لذلك سوف يتناول المؤلف علاقة المراجع الخارجي وحوكمة الشركات من خلال النقاط الآتية:

١- إعطاء الثقة في التقارير المالية.

٢- تقييم عملية إدارة المخاطر.

٣- أداء خدمات غير المراجعة.

٤- تقرير المراجع الخارجي عن حوكمة الشركات.

٥-أثر حوكمة الشركات على المراجع الخارجي.

١/١/٣ دور المراجع الخارجي في إعطاء الثقة في التقارير المالية :

إن إعداد التقارير المالية مسئولية إدارة المنشأة، ومسئولية المراجع إبداء الرأي المهني المحايد عن مدى عدالة عرض هذه التقارير Fair Presentation للمركز المالي للمنشأة (AICPA,2003)(١)؛ حيث ارتبطت وظيفة المراجعة الخارجية منذ بداية ظهورها إلى الآن، بإعطاء الثقة والمصداقية للتقارير المالية التي تعدها الإدارة.

وقد مرت عملية تطور إعطاء الرأي في القوائم المالية بعدة مراحل، كان دور المراجع في البداية أداء عملية مراجعة كاملة لجميع العمليات بنسبة ١٠٠٪ (Spencer, 2003)(٢). ومع تطور ونمو حجم الأعمال، وزيادة حجم العمليات ودرجة تعقدها، تم الانتقال إلى تطبيق أسلوب العينات؛ حيث أصبح مطلوب من المراجع أن يعطي رأيًا في التقارير المالية ككل، بناء على نتائج فحص عينة المراجعة، وليس فحص جميع عمليات المنشأة، وذلك بنسبة ثقة معينة، وأصبح على المراجع أن يقبل مستوى معينًا من عدم التأكد (مخاطر المراجعة)، (أرينز ولوبك،٢٠٠٥) (٣)، كما يرى (د.عبد الوهاب نصر،٢٠٠٥) (٤) بأن مفهوم حوكمة الشركات هو مجموعة الأنشطة التي تستهدف إعطاء مصداقية لعملية إعداد التقارير المالية. كما يرى (د.محمد سمير، ٢٠٠٥)(٥) أن المراجعة لن تفي بالدور المنشود منها في مجال حوكمة الشركات إلا بقيامها

---

(1) American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), *Professional Standards, Auditing Standards Attestation Standards*", (New York): **AICPA**, 2003, pp. 207-220.

(2) Spencer, P. "**Internal Auditing Handbook**", 2nd ed., Wiley, 2003, pp. 73-96.

(٣) أرينز، أ، ولوبك، ج.: **المراجعة مدخل متكامل**، ترجمة: محمد عبد القادر الديسطي، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٥، ص ص ٣٣٥- ٣٤٣.

(٤) د. عبد الوهاب نصر علي: "آليات تفعيل الدور الحوكمى الإيجابي للتقرير الجديد لمراقبي الحسابات"، **مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية**، المؤتمر الخامس، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، سبتمبر ٢٠٠٥م، الجزء الأول، ص ص ١٢٣- ١٤١.

(٥) د.محمد سمير بلال: "دور الرقابة على جودة المراجعة في تحقيق أهداف حوكمة الشركات"، **مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية**، ٢٠٠٥، الجزء الأول، المرجع السابق، ص ص١-٤٩.

بإضفاء المصداقية على المعلومات التي تتضمنها القوائم المالية، التي تعد الوظيفة الرئيسية للمراجعة، في إطار حوكمة الشركات، وأصبح هذا الاتجاه سائدًا في عملية المراجعة، وارتبط به مفهوم إعطاء المراجع تأكيدًا معقولاً Reasonable assurance، وليس تأكيدًا مطلقًا Absolute عن مدى عدالة عرض التقارير المالية للمركز المالي للمنشأة. إلا أنه تم توجيه العديد من الانتقادات لأداء عمل المراجع بهذه الصورة، كما ظهر ما يعرف بفجوة التوقعات في المراجعة، وخاصة فجوة الأداء، أي الاختلاف بين توقعات مستخدمي التقارير المالية، وبين الأداء الفعلي للمراجع وفقًا لمعايير المراجعة (Konrath, 2002)(١).

فكان رد فعل المهنة على هذه الانتقادات إصدار معيار المراجعة رقم (82) SAS، الخاص بمسئولية المراجع عن اكتشاف غش الإدارة الجوهري، الذي يؤثر على عدالة ومصداقية القوائم المالية (AICPA,1997)(٢).

مما زاد من أعباء المراجع في إضفاء الثقة على القوائم المالية، ورغم ذلك استمرت الانتقادات الموجهة إلى عدم كفاية معايير المراجعة، حيث أشار (Sikka,2003)(٣) إلى أن معايير المراجعة مصممة لتخفيض مسئوليات المراجع، وتعتبر وسيلة دفاع له في حالة حدوث أي إخفاقات لعميل المراجعة، كما يرى (د. محمد الرملي، ٢٠٠٠)(٤)، بأن هذه المعايير لم تضع حدودًا فاصلة لمدى مسئولية المراجع الخارجي عن منع واكتشاف الأخطاء في التقارير المالية، كما أدت حالات الانهيار التي حدثت في مطلع الألفية الثالثة إلى حدوث هزات في خدمات الثقة والمصداقية، واعتبر المراجع الخارجي مسئولاً عن حالات الفشل هذه؛ مما أدى إلى رد فعل جديد من قبل المهنة، تمثل في إصدار المعيار رقم SAS (99) "الأخذ في الاعتبار وجود تلاعب عند مراجعة القوائم المالية"

---

(1) Konrath, D, "**Auditing: Arisk analysis approach**" South-Western. Australia, 2002, p.65.

(2) AICPA, Statement on Auditing standards No.82, "*Consideration of fraud in financial statement audit*", **AICPA**, April, 1997.

(3) Sikka, P., "*Some Questions about the Governances of Auditing Firms*", **University of Essex**, Uk, 2003, pp. 1-22.

(٤) د. محمد الرملي أحمد: "دراسة تحليلية لمسئولية المراجع تجاه غش الإدارة"، **مجلة كلية التجارة بسوهاج، جامعة جنوب الوادي**، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، ديسمبر ٢٠٠٠م، ص ص ١ - ٤١.

(AICPA,2003)[١]، والذي أدى إلى توسيع نطاق مسئوليات المراجع الخارجي عن خدمات الثقة، إلا أن الانتقادات ظلت مستمرة؛ مما أدى إلى تدخل حكومي؛ لضمان حقوق أصحاب المصالح المرتبطين بالمنشأة، تمثل في إصدار قانون Sarbanes- Oxley سنة ٢٠٠٢م بالولايات المتحدة، والذي بموجبه تم إنشاء مجلس الإشراف المحاسبي على الشركات المساهمة (Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB، وكلفه القانون بإصدار معايير لضمان جودة التقارير المالية، وقد أصدر المجلس في سنة ٢٠٠٤ المعيار رقم AS No.2 (PCAOB,2004)[٢]، الخاص بالتقرير عن نظام الرقابة الداخلية عند مراجعة القوائم المالية، وأصبح المراجع الخارجي ملتزمًا بتقديمه عند إصدار تقرير المراجعة، كما تضمن مشروع قانون مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة في مصر إنشاء هيئة عليا للمحاسبة والمراجعة، ضمن مهامها صياغة وتحديث معايير المحاسبة والمراجعة وقواعد السلوك المهني، والعمل على نشرها والالتزام باتباعها (مشروع قانون مهنة المحاسبة والمراجعة، ٢٠٠٥)[٣]، كما ألزمت القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية وغير المقيدة بالبورصة ودليل تطبيقها (الهيئة العامة لسوق المال أ، ب، ٢٠٠٧)[٤]، المراجع الخارجي بتقديم تقرير عن تقرير الإدارة، عن مدى الالتزام بتطبيق آليات حوكمة الشركات، ويظهر في هذه المرحلة دور المراجع الخارجي في حوكمة الشركات، من خلال إعطاء الثقة في هذه التقارير.

ويخلص المؤلف إلى أن دور المراجع الخارجي في إعطاء الثقة في التقارير المالية، يتمثل في جانبين هما:

الجانب الأول: مرت خدمات تقديم الثقة بثلاث مراحل هي:

---

(1) AICPA, (2003), Op.Cit, pp. 207-220.
(2) Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), "*An Audit of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction With an Audit of Financial Statements*", **Auditing Standards No**. 2, Washington D.C. March, 2004.
(٣) مشروع قانون مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة، **ملحق الأهرام الاقتصادي**، ٢٠٠٥م، ص ص ١- ٢٤.
(٤) الهيئة العامة لسوق المال أ، ب، (٢٠٠٧)، مرجع سابق، ص ص ٨- ٩.

* مرحلة المراجعة الكاملة، بإجراء فحص لجميع عمليات المنشأة.

* مرحلة تحديد مسئولية المراجع عن اكتشاف غش الإدارة الجوهري (معيار رقم 16 ,53 ,82) (Mark.et.al,2007)(١).

* مرحلة توسيع مسئولية المراجع عن اكتشاف غش الإدارة (معيار رقم ٩٩، قانون Sarbanes-Oxley).

ويعكس هذا الجانب زيادة الضغوط على المراجع الخارجي من مرحلة إلى أخرى، بخصوص مسئوليته عن اكتشاف غش الإدارة.

الجانب الثاني: ارتباط تقديم خدمات الثقة بدور المراجع الخارجي في عملية حوكمة الشركات؛ حيث نص المبدأ الخامس من مبادئ حوكمة الشركات، الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على (OECD,2004)(٢):

* ينبغي القيام بمراجعة خارجية مستقلة، بواسطة مراجع كفء ومستقل ومؤهل؛ حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين، بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والمهمة.

* ويمكن للباحث عرض العلاقة بين زيادة مسئوليات المراجع الخارجي من خلال المعايير والقوانين، ودوره في حوكمة الشركات، من خلال تقديم خدمات الثقة في الشكل رقم ٣/١/١.

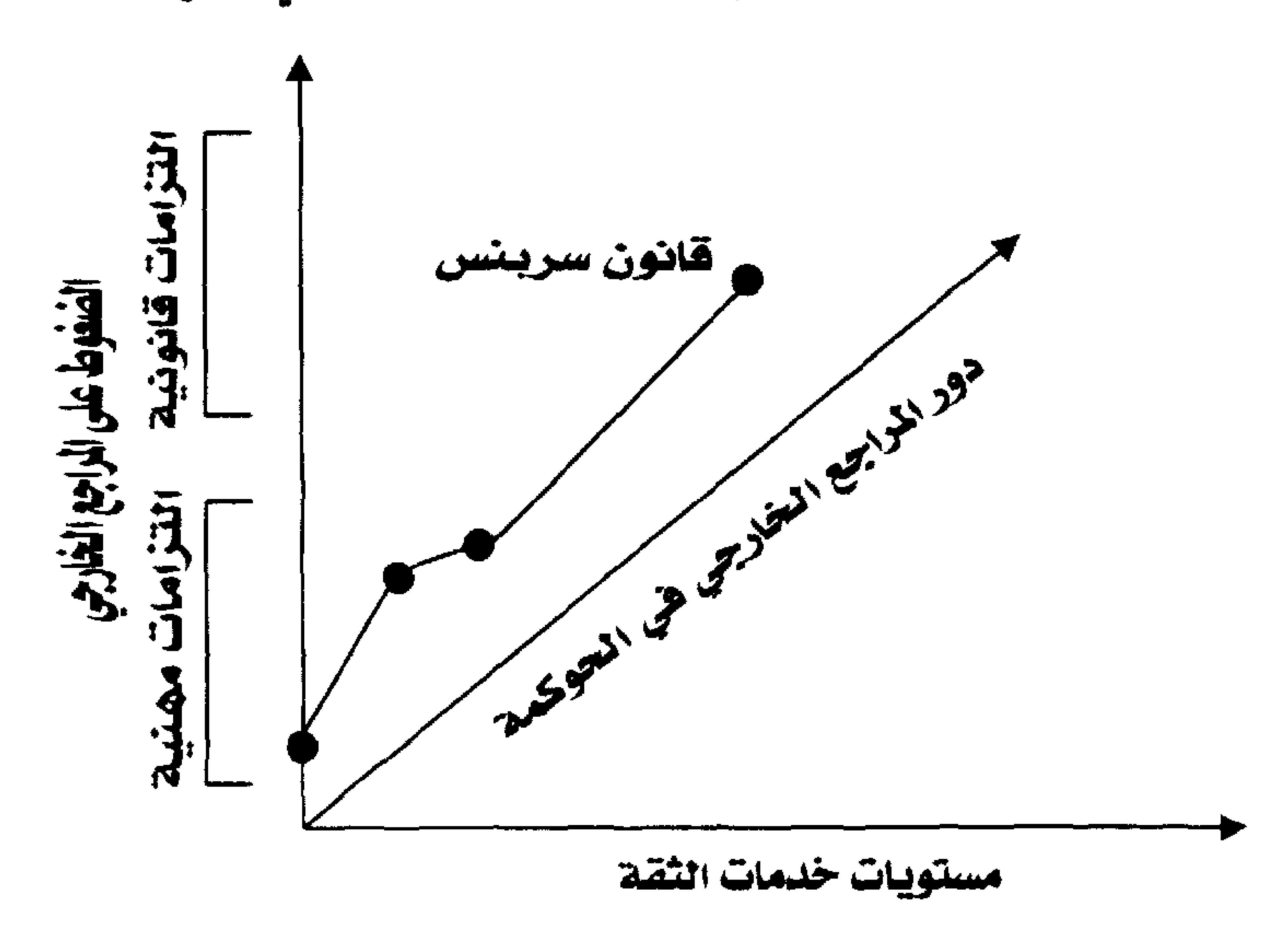
---

(1) Mark, E.; Rachel, S., and Solomon, I., "*It's All About Audit Quality: Perspectives on Strategic-Systems Auditing*", **Accounting, Organizations and Society**, Vol.32,2007 , pp. 463-485.
(2) OECD, (2004) , Op.Cit, pp. 22- 23.

الشكل رقم ٣/١/١

العلاقة بين زيادة التزامات المراجع الخارجي المهنية والقانونية

ومستوى خدمات الثقة ودوره في الحوكمة



إلا أن هناك وجه آخر ينشأ عن كثرة الضغوط والالتزامات على المراجع الخارجي في تأديته لخدمات الثقة، ويتمثل في:

١- هل ستؤدي هذه الضغوط إلى تحسين مستوى خدمة الثقة في التقارير المالية؟ أم على العكس من ذلك ستؤثر هذه الضغوط على تشتيت جهد المراجع وبالتالي ضعف الأداء المهني له؟ حيث يرى (Piper,2004) [1] أن كثرة الالتزامات المتعلقة بحوكمة الشركات سوف تؤدي إلى زيادة الجهد والوقت المبذول لتطبيقها؛ لذا يري المؤلف أن على المراجع الخارجي مراعاة إحداث توازن بين الالتزام بهذه المتطلبات، والمحافظة على مستوى أداء مهني مرتفع.

(1) Piper, A., (2004), Op.Cit, pp. 25-28.

٢- يؤدي زيادة الجهد والوقت المبذول لمواجهة الالتزام بهذه المتطلبات إلى ارتفاع تكلفة عملية المراجعة، مع ثبات أتعاب المراجعة؛ حيث يرى (Rama&Raghunandan,2006)[1] أن هناك شكاوى كثيرة من ارتفاع تكلفة تطبيق متطلبات حوكمة الشركات كمتطلبات القسم 404 من قانون Sarbanes-Oxley مع بقاء أتعاب المراجعة ثابتة. مما دعا هيئة سوق المال الأمريكية SEC في أوائل عام ٢٠٠٥ لتشكيل لجنة؛ لبحث مدى زيادة التكلفة الناشئة عن تطبيق القانون (SEC,2005)[2].

٢/١/٣ دور المراجع الخارجي في تقييم عملية إدارة المخاطر:

تقع مسئولية وضع سياسات وممارسات وإجراءات إدارة المخاطر على عاتق مجلس إدارة البنك (IFAC,2007)[3]، كما أوضح تقرير كينج ذلك من خلال:

إن مجلس الإدارة مسئول عن عملية إدارة المخاطر بشكل عام، وأيضًا عن صياغة رأيه عن فعالية تلك العملية، والإدارة التنفيذية مسئولة أمام مجلس الإدارة عن تصميم وتطبيق ومتابعة عملية إدارة المخاطر، ودمجها في الأنشطة اليومية للمنشأة (King,2002)[4]. لذلك فإنه من الواضح أنه ليس للمراجع أي دور في عملية تصميم ووضع سياسات وممارسات وإجراءات إدارة المخاطر؛ حيث تمنع معايير المراجعة المراجع من تحمل أي مسئوليات عن إدارة المخاطر (AICPA,2003)[5]. وينحصر دوره في عملية تقييم سياسات وإجراءات ونظم إدارة المخاطر ومدى كفايتها (Sobel&Reding,2004)[6].

ونظرًا للطبيعة الخاصة التي تتميز بها البنوك، فقد اهتمت العديد من الجهات بوضع ضوابط لعملية إدارة المخاطر فيها، ومن هذه الجهات:

* البنوك المركزية.

(1) Rama, D., and Raghunandan, K., "*Sox Section 404 Material Weakness Disclosures and Audit Fees*", **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, Vol. 25, No.1, May, 2006, pp. 99-114.
(2) Securities and Exchange Commission (SEC), *Press Releasc*, 19 June, 2005.
(3) International Federation of Accountants (IFAC) "*Audits of the Financial Statements of Banks*", **International Auditing Practice Statements** (IAPS, No. 1006, 2007., pp. 677-766.
(4) Institute of Directors "King Report", March, 2002, pp. 142-150.
(5) AICPA, (2003), Op.Cit.
(6) Soble, and Reding, (2004), Op.Cit, pp. 29-37.

* لجنة بازل.

* معايير المحاسبة والمراجعة.

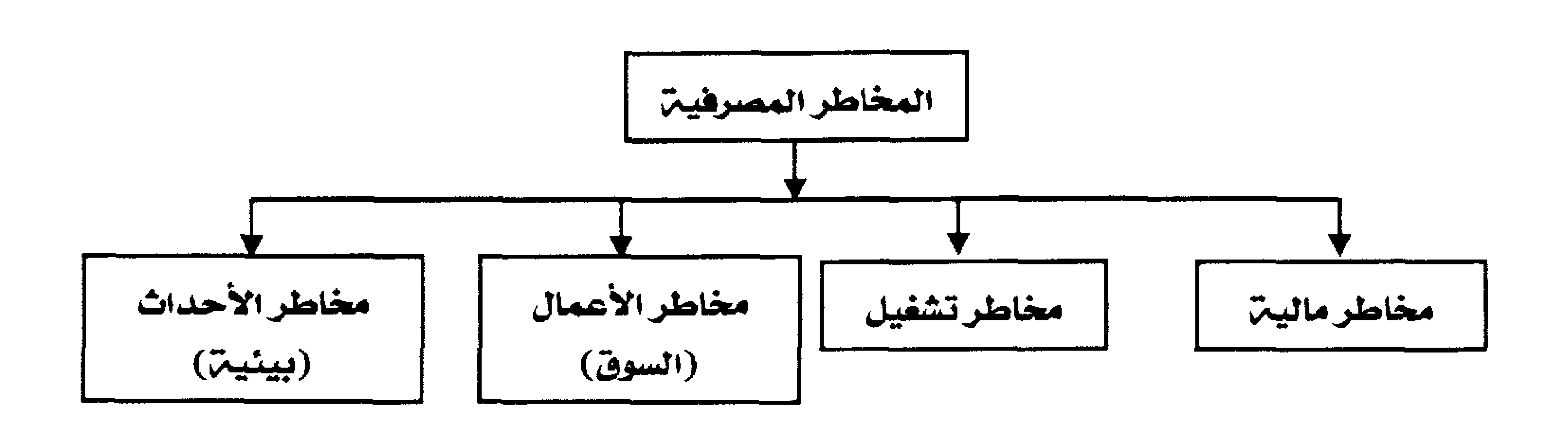
وقد انعكس هذا الاهتمام على الهيكل التنظيمي للبنوك، من خلال إنشاء قطاع مختص بإدارة المخاطر. إلا أنه لم يتم الاتفاق بين تلك الجهات على تحديد أنواع المخاطر المتعلقة بنشاط البنوك، فلجنة بازل تقسم المخاطر المصرفية إلى مخاطر السوق، مخاطر تشغيل، مخاطر ائتمان، (Basel, 2004)[(١)]، بينما معايير المراجعة أشارت إلى مخاطر تتعلق بالدولة، ومخاطر ائتمان، ومخاطر أسعار الصرف، ومخاطر الوصاية، ومخاطر سعر الفائدة، ومخاطر قانونية وتوثيقية، ومخاطر السيولة، ومخاطر التقييم، والمخاطر التشغيلية، ومخاطر السرية، ومخاطر تنظيمية، ومخاطر الشهرة، ومخاطر التسويق، ومخاطر الملاءة، ومخاطر التمويل (IFAC,2007)[(٢)]. في حين ركز البنك المركزي المصري على مخاطر العمليات المصرفية الإلكترونية، وصنفها إلى: مخاطر تشغيل، مخاطر قانونية، مخاطر أخرى، وتشمل: مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر سعر العائد، مخاطر السوق (البنك المركزي المصري، أ، ٢٠٠٢)[(٣)]. كما تم تصنيفها من قبل (Hennie & Sonja, 2003)[(٤)] حسب الشكل رقم ٣/١/٢.

* * *

(1) Basel Committee On Banking Supervision, "*International and Convergence of Capital Measurement and Capital Standards (A Revised Framework)*", June, 2004, pp. 1-15.
(2) IFAC, (2007), Op.Cit, pp. 710-724.
(٣) البنك المركزي المصري، أ، دليل التعليمات الرقابية، نوفمبر، ٢٠٠٢.
(4) Hennie, G. and B., Sonja "**Analyzing and Managing Banking Risk**", 2ed. The World Bank, 2003, pp. 3- 4.

الشكل (٣/١/٢)

المخاطر المصرفية



المصدر: (Hennie & Sonja,2003) [1]

يخلص المؤلف إلى أن تعدد وتنوع هذه التصنيفات، يظهر الحاجة إلى ضرورة وجود طرف مستقل لتقييم كيفية التعامل مع هذه المخاطر، ويعتبر المراجع الخارجي أفضل من يستطيع القيام بهذا الدور (Robert etal., 2006) [2] من ناحية، ومن ناحية أخرى أضاف عبئًا على المراجع الخارجي عند قيامه بعملية تقييم إدارة المخاطر. ومن ناحية ثالثة فإن تعدد هذه التصنيفات يزيد من مخاطر عملية المراجعة ذاتها، سواء المخاطر الضمنية أو مخاطر نظم الرقابة أو مخاطر عدم الاكتشاف (IFAC, 2007) [3]. وتمثل إدارة المخاطر أحد الأوجه المهمة لأي عملية حوكمة شركات، وإن نجاح البنك في التعامل مع المخاطر يعتبر تحسينًا لممارسة حوكمة الشركات، وضمانًا للمحافظة على حقوق أصحاب المصالح (السيد القبطان، ٢٠٠٦) [4].

---

(1) Ibid, p.4.
(2) Robert, D.; Dana R.; Thomas, M., and Robert, J., "*Auditor Risk Assessment: Insights From the Academic literature*", **Accounting Horizons,** Vol. 20, No.2, June, 2006, pp. 157- 177.
(3) IFAC, (2007), Op.Cit, pp. 677- 799.
(٤) السيد القبطان: "**قواعد المراجعة في أعمال البنوك**"، دار النصر للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص٣٣-٨٣.

ويرى (د. عبد الحميد عقده، ٢٠٠٥)[١] أنه على المراجع الخارجي التحقق من تقرير الإدارة عن نظم إدارة المخاطر. ومن المتوقع أن يغطي هذا التحقق من تقرير الإدارة عن نظام إدارة المخاطر، الإجابة عن التساؤلات التالية:

١- هل تتفق النتائج الواردة في هذا التقرير مع ما توصل إليه المراجع؟

٢- هل يتفق هذا التقرير مع ما تفصح عنه القوائم المالية، وبصفة خاصة الخسائر التي تحملتها الشركة بسبب الفشل في التنبؤ أو مواجهة المخاطر؟

٣- هل يغطي هذا التقرير صورة عادلة عن وضع الشركة من ناحية المخاطر، وتأثير هذا الوضع على المساهمين وأصحاب المصلحة؟

٤- هل قدم تقرير مجلس الإدارة صورة عن المخاطر المتوقعة في المجالات الرئيسية، وكذلك بالنسبة للمفردات المهمة في القوائم المالية؟

ويخلص المؤلف إلى أنه عندما يقوم المراجع الخارجي بتقييم عملية إدارة المخاطر، يكون قد أدى أحد أدواره في حوكمة الشركات. ولضمان توصيل أية معلومات عن حوكمة الشركات إلى الأشخاص الملائمين على مستوى البنك (لجنة المراجعة مثلًا) تم إصدار معيار المراجعة الدولي رقم ٢٦٠ "الاتصالات بشأن أمور المراجعة مع المكلفين بحوكمة الشركات"، الذي يطبق على القوائم المالية اعتبارًا من ١٥ ديسمبر ٢٠٠٤ (IFAC,2007)[٢].

كما صدر معيار المراجعة الأمريكي رقم ١١٤ (الاتصالات بشأن أمور المراجعة مع المكلفين بحوكمة الشركات)، ويطبق على القوائم المالية اعتبارًا من ١٥ ديسمبر ٢٠٠٦، (AICPA,2006)[٣].

---

(١) د. عبد الحميد عبد المنعم عقده: (٢٠٠٥)، مرجع سابق، ص ص ٥١- ٦٦.

(2) IFAC, (2007), Op.Cit, pp. 328- 334 .

(3) American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) "*Statement of Auditing Standards SAS No. 114, The Auditor's Communications With those Charged with Governance*", New York, **AICPA**, 2006, p.1.

ونظرًا لأهمية عملية إدارة المخاطر في البنوك على المراجع الخارجي، يجب تطوير أساليب مراجعة؛ لتتلائم هذه الأهمية من خلال استخدام مدخل المراجعة على أساس المخاطر، بدلًا من المراجعة على أساس نظم الرقابة عند مراجعة القوائم المالية للبنوك. ويتطلب مدخل المراجعة على أساس المخاطر التركيز على أهداف النشاط، ومن ثم تصميم نظم الرقابة الملائمة لهذه المخاطر (McNamee & Selim,1999)(١).

وقد حدد البنك المركزي مبادئ لإدارة المخاطر، يجب على البنوك تطبيقها، وتشمل:

١- تقييم المخاطر.

٢- الرقابة على التعرض للمخاطر. ٣- متابعة المخاطر.

واعتبر أن المراجع الخارجي يسهم في تتبع الثغرات، وتخفيض حجم المخاطر؛ بهدف التحقق من توافر سياسات وإجراءات متطورة والتزام البنك بها (البنك المركزي المصري،أ، ٢٠٠٢)(٢).

ويقترح المؤلف أنه يمكن للمراجع الخارجي الاسترشاد بالخطوات التالية عند قيامه بتقييم عملية إدارة المخاطر:

١- تصنيف المخاطر إلى مجموعات كما يلي:

أ- مخاطر التشغيل.

ب- مخاطر الائتمان.

ج- مخاطر السوق.

د- مخاطر مرتبطة ببيئة العمل داخل البنك.

هـ- المخاطر السلوكية والأخلاقية.

---

(1) McNamee, D., and G., Selim, "*Risk Management Changing The Internal Auditors Paradigm*", **The Institute of Internal Auditors Research Foundation**, Florida, USA, (1999), pp. 46- 51.

(٢) البنك المركزي المصري، أ، (٢٠٠٢)، مرجع سابق.

٢- إعطاء أوزان ترجيحية لكل مجموعة من مجموعات المخاطر، وفقًا لدراسة حالة البنك محل التقييم.

٣- إعداد ورقة عمل تتضمن العوامل المؤثرة في كل نوع من مجموعات المخاطر؛ للوصول إلى درجة تقييم لعملية إدارة المخاطر (شكل رقم ٣/١/٢).

٤- تتكون ورقة العمل من:

أ- مجموعات المخاطر.

ب- العوامل المؤثرة في كل مجموعة.

ج- الوزن الترجيحي بواقع ٢٠ درجة لكل مجموعة، يتم توزيعها على العوامل المؤثرة على كل مجموعة.

د- درجة التقييم التي يمنحها المراجع الخارجي وفقًا لحكمه المهني، وبناء على البيانات والمعلومات المتوفرة لديه لكل عامل.

٥- مقارنة درجة التقييم الخاصة بكل عامل بالوزن الترجيحي له؛ للوصول إلى تحديد أي العوامل أثرت سلبًا أو إيجابًا على كل نوع من أنواع المخاطر.

٦- تجميع درجات التقييم لكافة العوامل؛ بغرض الوصول لدرجة التقييم النهائية لعملية إدارة المخاطر على مستوى البنك.

٧- تحديد مستوى المخاطر، بناء على ترتيب الدرجة التي يحصل عليها البنك، وذلك حسب الجدول رقم (١/١/٣)

جدول رقم (٣/١/١)

مستوى المخاطر في البنك

البنك	الفئة	مستوى المخاطر
بنك مجموعة أولى	وهي الفئة التي حصلت على إجمالي درجات أقل من ٤٠.	منخفض
بنك مجموعة ثانية	وهي الفئة التي حصلت على إجمالي درجات أكبر من ٤٠ وأقل من ٧٠.	متوسط
بنك مجموعة ثالثة	وهي الفئة التي حصلت على إجمالي درجات أكبر من ٧٠.	عالٍ

الشكل رقم ٣/١/٣

ورقة عمل للمراجع الخارجي لتقييم عملية إدارة المخاطر بالبنك

م	العوامل المؤثرة على أنواع المخاطر	الوزن الترجيحي	درجة التقييم
١	عوامل مؤثرة على مخاطر الائتمان:		
١/١	مخاطر عدم السداد	٥	
٢/١	مخاطر عدم كفاية الضمانات	٥	
٣/١	مخاطر عدم الانتظام في السداد	٤	
٤/١	مخاطر الدراسات السطحية للعميل	٢	
٥/١	مخاطر إجراءات سياسات المنح	٤	
	الإجمالي	٢٠	
٢	عوامل مؤثرة على مخاطر التشغيل:		
١/٢	مخاطر الغش (الأعمال)	٣	
٢/٢	مخاطر الملاءة	٥	
٣/٢	مخاطر تعطل تكنولوجيا المعلومات	٥	
٤/٢	مخاطر السيولة	٤	
٥/٢	مخاطر التركز	٣	
	الإجمالي	٢٠	
٣	عوامل مؤثرة على مخاطر السوق:		
١/٣	مخاطر أسعار الصرف	٣	
٢/٣	مخاطر أسعار الفائدة	٥	

٣/٣	مخاطر حقوق الملكية	٥	
٤/٣	مخاطر السلع	٣	
٥/٣	مخاطر الأحداث الطارئة	٤	
	الإجمالي	٢٠	
٤	**عوامل مؤثرة في بيئة العمل داخل البنك:**		
١/٤	تصرفات الموظفين	٢	
٢/٤	المخاطر القانونية "توثيق العقود بطريقة غير صحيحة".	٥	
٣/٤	مخاطر سوء التقييم	٥	
٤/٤	مخاطر تنظيمية	٣	
٥/٤	مخاطر إفشاء أسرار	٥	
	الإجمالي	٢٠	
٥	**عوامل مؤثرة في المخاطر السلوكية والأخلاقية:**		
١/٥	كفاءة الإدارة	٦	
٢/٥	نزاهة الموظفين	٤	
٣/٥	تكوين اللجان الفرعية	٤	
٤/٥	وجود ميثاق حوكمة	٤	
٥/٥	وجود شخص مسئول عن إدارة المخاطر	٢	
	الإجمالي	٢٠	

٣/١/٣ دور المراجع الخارجي في تقديم خدمات غير المراجعة:

تاريخيًا يعتبر تقديم المراجع الخارجي لخدمات غير المراجعة للشركة التي يقوم بمراقبة حساباتها، من أكثر الخدمات جدلًا قبولًا ورفضًا؛ حيث إن الممارسة العملية لم تستقر على وضع محدد بصفة نهائية لمدى تأثير تقديم هذه الخدمات على استقلال المراجع الخارجي.

كما أن المعايير المهنية لم تكن تمنع تقديم مثل هذه الخدمات. وتعددت آراء الباحثين حول مدى تأثير تقديم هذه الخدمات على استقلالية المراجع؛ حيث يرى (د. علي طلبة، ١٩٩٦)[١] أنه يمكن لمراقب الحسابات تقديم خدمات غير المراجعة (المراجعة الداخلية) دون أن يتأثر حياده بشرطين، هما: ألا يكون التعيين من قبل مجلس الإدارة، وألا يقدم الخدمة بصفة مستمرة. في حين يرى (د. محمد الصادق، ١٩٩٥)[٢] عدم جواز قيام المراجع الخارجي بأي أعمال أو خدمات غير المراجعة بصفة دائمة أو مؤقتة، خاصة للعميل محل المراجعة؛ تدعيمًا لاستقلاله، بينما يرى (د. محمد عبد الفتاح، ٢٠٠١)[٣] أن أداء خدمات غير المراجعة (المراجعة الداخلية) لا ينقص من استقلال المراجع الخارجي، ولا يشكك في موضوعيته، طالما أنه ملتزم بأداء معايير الأداء المهني.

وبعد حدوث حالات الفشل في عمليات المراجعة مع آرثر أندرسون، صدر قانون Sarbanes-Oxley عام ٢٠٠٢م في الولايات المتحدة، وتم منع المراجع الخارجي من تقديم خدمات غير المراجعة لعميل المراجعة؛ مما قد يوحي بأثر تقديم هذه الخدمات على

---

(١) د. علي إبراهيم طلبة: "التكييف العلمي والمهني لحيادية مراقب الحسابات الذي يقدم خدمات المراجعة الداخلية"، **مجلة الإداري، السنة ١٨، العدد ٦٧**، ديسمبر ١٩٩٦م، ص ص٣٣-٦٤.

(٢) د. محمد الصادق سلامة: "دراسة مقارنة للمقومات الموضوعية لاستقلال مراقب الحسابات في جمهورية مصر العربية ودول مجلس التعاون الخليجي"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس**، العدد الثالث، ١٩٩٥م، ص ص٩٢٩-٩٨٠.

(٣) د. محمد عبد الفتاح: "الإسناد الخارجي لأداء وظائف المراجعة الداخلية وأثره على استقلال المراجع الخارجي وجودة المراجعة"، **مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس**، العدد الأول، ٢٠٠١م، ص ص ١٥٥- ٢٢٦.

استقلالية المراجع الخارجي. في حين نص القسم 202. B:I من قانون Sarbanes-Oxley أن نسبة ٥٪ من أتعاب المراجعة تعتبر حدًّا أقصى لقيمة خدمات غير المراجعة.

كما نصت قواعد ومعايير حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، على أنه لا يجوز التعاقد مع المراجع الخارجي للشركة لأداء أية أعمال إضافية للشركة إلا بعد موافقة لجنة المراجعة، على أن لا يكون هذا العمل الإضافي من الأعمال التي تخضع لمراجعة أو تقييم أو إبداء رأي لذات المراجع عند مراجعته لحسابات الشركة. كما يجب أن تتناسب أتعاب أداء الأعمال الإضافية مع طبيعة العمل المطلوب، وألا تصل قيمتها بالنسبة لأتعاب المراجع عن أعمال المراجعة إلى الحد الذي يهدد استقلاليته (مركز المديرين، ٢٠٠٥)[١]، (الهيئة العامة لسوق المال أ، ٢٠٠٧)[٢].

ويرى المؤلف أن تلك القواعد لم تحدد بشكل دقيق، ما هو الحد الذي يهدد استقلال المراجع الخارجي، في حين حدد قانون Sarbanes – Oxley في القسم 9-201. A:1 أنواع الخدمات غير المراجعة التي يمنع على المراجع الخارجي تقديمها إلى عميل المراجعة، والسماح له بتقديم بعض الخدمات الأخرى (خدمات ضريبية)، بعد الحصول على موافقة مسبقة Preapproval من لجنة المراجعة.

كما نصت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، أن تقديم المراجع الخارجي لخدمات غير المراجعة، قد يؤدي إلى التأثير على استقلاليته عند القيام بمراجعة أعمال تكون خاضعة لمراجعته عند إبداء الرأي في القوائم المالية (OECD, 2004)[٣].

ويخلص المؤلف إلى أن أداء المراجع الخارجي لخدمات غير المراجعة لعميل المراجعة، أصبحت ممنوعة قانونًا في بعض الدول (الولايات المتحدة، الهند، جنوب أفريقيا ...). كما وضعت مواثيق حوكمة الشركات في العديد من الدول شروطًا لإسناد تقديم تلك الخدمات للمراجع الخارجي (مصر، المملكة المتحدة ...). كما ترى

---

(١) مركز المديرين، (٢٠٠٥) مرجع سابق، ص ٢٢.

(٢) الهيئة العامة لسوق المال أ، (٢٠٠٧)، مرجع سابق، ص ١٥.

(3) OECD, (2004), Op.Cit, pp. 45- 47.

(د. آمال محمد، ٢٠٠٣)[1] أن هذا المنع سوف يؤدي إلى تعزيز استقلالية المراجع الخارجي، وبالتالي تعزيز دوره في عملية حوكمة الشركات.

وتمثل خدمات غير المراجعة المورد المالي الرئيسي لمكاتب المراجعة، حيث أوردت مجلة المحاسبة الأمريكية (Sikka, 2003)[2]، بأن إيراد خدمات غير المراجعة يمثل حوالي ٢٣ ضعف إيراد خدمات المراجعة في بعض الحالات.

كما أورد (د. أمين لطفي، ٢٠٠٥)[3]، عينة مقارنة بين أتعاب خدمات المراجعة وغير المراجعة حسب الجدول رقم ٢/١/٣، والذي يوضح أن إيراد خدمات غير المراجعة، يمثل نسبة عالية من إجمالي إيرادات المكتب.

---

(١) د. أمال محمد عوض: "قياس أثر الدور الحوكمي لمراجع الحسابات على سلوك إدارة الأرباح بالشركات المسجلة بسوق الأوراق المالية المصرية"، **مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، بني سويف، جامعة القاهرة**، العدد الرابع، ديسمبر ٢٠٠٣م، ص ص ٤٥-١١٠.

(2) Sikka, (2003), Op.Cit, pp.5 -7

(3) د. أمين السيد أحمد لطفي: "إطار متكامل لآليات حماية المراجع، "**مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، بني سويف، جامعة القاهرة**، العدد الأول، ٢٠٠٥، ص ص ١-١٥.

جدول رقم (٣/١/٢)

عينة مقارنة بين أتعاب خدمات المراجعة وخدمات غير المراجعة

الشركة	المراجع الخارجي	أنواع الأتعاب (بالمليون دولار)			نسبة إيراد خدمات غير المراجعة إلى إجمالي الإيراد
		المراجعة	تكنولوجيا المعلومات	خدمات أخرى	
١- Morgan Chase	Pricewaterhouse	21.3	11.1	37.1	٪69.4
٢- General Electric	KPMG	23.9	11.5	68.2	٪76.9
٣- Waste Management	Arthur Andersen	48	31	--	٪ 64.6
٤- Sprint	Ernst & young	2.5	12.4	51.4	٪96.2
٥- Delphi Auto System	Deloitte & Touch	6.6	41.3	9.5	٪88.5
٦- AOL Time Warner	Ernst &young	7.9	7.2	43.8	٪86.6

المصدر: (د.أمين لطفي، ٢٠٠٥)

ويخلص المؤلف إلى أن منع المراجع الخارجي من أداء خدمات غير المراجعة، سوف يؤدي إلى انخفاض كبير في إيرادات مكاتب المراجعة؛ مما سيكون له انعكاسات على قدرة هذه المكاتب على القيام بالمهام والمتطلبات التقليدية والمستحدثة في بيئة الأعمال الحالية

(متطلبات إدارة المخاطر، الحوكمة)، خاصة وأنها ليست منشآت غير هادفة للربح. ويرى (Sikka, 2003)(١)، بأن وضع قيود على أداء المراجع الخارجي لخدمات غير المراجعة لعميل المراجعة، من غير المحتمل أن يؤدي إلى إيقاف سعي مكاتب المراجعة من تحقيق المزيد من الأرباح، وتخفيض تكاليف المكتب، فمكاتب المراجعة طالما أنها منشآت تهدف إلى الربح، فسوف تبحث باستمرار عن طرق لبيع خدماتها، وتحقيق أرباح لأنه يعتبر مؤشرًا لقياس نجاحها، وبالتالي استمراريتها.

"Accountancy firms have very entrepreneurial adept at finding new ways of selling their services as ultimately their success in measured by profit".

ويرى المؤلف أن منع المراجع الخارجي من تقديم خدمات غير المراجعة لعميل المراجعة، جاء كرد فعل لحالة أو لبعض حالات فشل فردية. حيث يرى (Scheme, 1999)(٢) أن حالات فشل المراجعة هي حالات فشل لأفراد وليس فشل لمهنة المراجعة.

كما أن حالات الفشل ارتبطت بتضرر أطراف متعددة من رأي المراجع، وغالبًا لا يعتبر المراجع الخارجي مسئولًا قانونًا في بعض الدول قبل هذه الأطراف، حيث أشار (Cousuns et. al., 1998)(٣) إلى أن قانون الشركات في المملكة المتحدة، الصادر في ١٩٨٩م، لا يطلب من المراجع الخارجي الخدمة للمصلحة العامة، أو أداء العناية الواجبة لأي شخص، سواء أكان مقرضًا أو موظفًا أو ...، أو أي صاحب مصلحة يتأثر بعملية المراجعة.

ويخلص المؤلف إلى أن هذه الخطوات والإجراءات والنصوص القانونية، الخاصة بمنع المراجع الخارجي من تقديم خدمات غير المراجعة، قد لا تحقق الاستقلال المطلوب لضمان نجاح عملية المراجعة، حيث يتمثل الاستقلال الحقيقي للمراجع في الاستقلال

---

(1) Sikka, (2003), Op.Cit, pp. 13- 16.
(2) Scheme, (Joint Disciplinary Scheme), "*Maxwill Investigation- Agreed Statement of Facts*", Part I and II, London, JDS, 1999.
(3) Cousuns, J.; Mitchell, A.; Sikka, P., and Willmott, H., "*Auditors: Holding the Public to Ransom*" **Basidon, Association for Accountancy & Business Affairs**, 1998, pp. 1-22.

الذهني والفكري له، والذي يمكن أن يتحقق من خلال الالتزام بالقيم السلوكية والأخلاقية، وهي مضمون مفهوم حوكمة الشركات، كما أن مجلس الإشراف المحاسبي على الشركات المساهمة في الولايات المتحدة الأمريكية PCAOB، قد تساءل في ورشة عمل عقدت لمناقشة استقلالية المراجع وتقديم خدمات الضرائب، عما إذا كانت الخدمات التي يدور حولها النقاش (خدمات غير المراجعة) ينشأ عنها اعتبارات حول الاستقلال الظاهري للمراجع الخارجي، وما إذا كانت هذه الخدمات ينشأ عنها اعتبارات حول أخلاقيات عمل المراجع الخارجي (PCAOB, 2004)[١].

ويتساءل المؤلف من جانبه عن طبيعة الإجابة عن هذه الأسئلة، وتدعيمها بأبحاث من الواقع العملي: هل أثر منع المراجع الخارجي من أداء خدمات غير المراجعة على استقلاليته من جهة؟ ومن جهة أخرى على أخلاقيات المهنة من عدمه؟

٤/١/٣ تقرير المراجع الخارجي عن حوكمة الشركات:

يعتبر تقرير المراجع الخارجي عن تقييم مدى التزام الشركة بتطبيق آليات حوكمة الشركات، أو التقرير عن تقرير الإدارة، عن مدى التزام الشركة بتطبيق آليات حوكمة الشركات، من المهام الجديدة المضافة إلى مسئوليات المراجع الخارجي؛ حيث أصبح المراجع الخارجي يواجه نوعين من مهام التقرير عن حوكمة الشركات وهما: (د. عصمت صحصاح، ٢٠١٣)[٢]:

النوع الأول: التقرير عن مدى التزام الشركات بتطبيق آليات حوكمة الشركات.

النوع الثاني: التقرير عن تقرير الإدارة عن مدى الالتزام بتطبيق آليات حوكمة الشركات، ويتناول المؤلف فيما يلي دور المراجع الخارجي في كلا النوعين:

---

(1) Puplic Company Accounting Oversight Board, (PCAOB), "*Auditor Independence and Taxes services, Roundtable*", Washington D.C, 14 July, 2004, pp. 1- 10.

(٢) د. عصمت أنور صحصاح: "**انعكاسات تطبيق الحوكمة على المراجع الخارجي**"، مجلة المحاسب، جمعية المحاسبين والمراجعين، العدد ٤٠، ٢٠١٣.

أولا: التقرير عن تقييم مدى التزام الشركات بتطبيق آليات حوكمة الشركات:

بدأ ينتشر في كثير من أسواق المال العالمية ضرورة قيام المراجع الخارجي بتقييم مدى التزام الشركات المقيدة بتطبيق آليات حوكمة الشركات، فمثلًا سوق الأوراق المالية بلندن، تطلب من المراجع الخارجي تقييم مدى التزام الشركات المقيدة بها بالميثاق الموحد Code Combind، الصادر في ٢٠٠٣. وكذلك سوق الأوراق المالية بكندا "سوق Torinto" (Sobel& Reding, 2004)[1]، بينما في الولايات المتحدة هناك العديد من المواثيق التي تصدرها جهات متعددة، منها سوق المال بنيويورك، هيئات الاستثمار، القواعد الاسترشادية لهيئة سوق المال الأمريكية (SEC)، إلا أن هذه الجهات أو الهيئات تطلب رأي المراجع الخارجي عن مدى التزام الشركات بالميثاق الخاص بها فقط، دون باقي المواثيق، حيث أشار (Moxey, 2002)[2] إلى أنه نظرًا لكثرة المواثيق، قد يتم تقييم أحد المنشآت أنها التزمت بتطبيق قواعد ومواثيق حوكمة الشركات، بينما تعتبر من قبل هيئة أو جهة أخرى غير ملتزمة بتطبيق تلك المواثيق؛ مما يعكس صورة غير واضحة عن طبيعة ومفهوم حوكمة الشركات.

كما يرى (د. علاء الدين زهران، ٢٠٠٤)[٣] ضرورة تطوير تقرير المراجع الخارجي، ليشمل الإفصاح عن مدى التزام الشركة بتطبيق آليات حوكمة الشركات.

ويرى المؤلف أنه في مثل هذه الحالة على المراجع الخارجي التركيز على مدى التطبيق الفعلي لقواعد ومواثيق حوكمة الشركات، وليس مجرد تقييم الالتزام، حيث أشار تقرير لجنة Hampel بالمملكة المتحدة، إلى أنه ليس المهم تقييم الالتزام بمتطلبات الميثاق الموحد

(1) Sobel & Reding, (2004), Op.Cit, pp. 29- 34.
(2) Moxey, P., "*Good Corporate Governance and Good Company Performance*", **Accounting & Business**, ACCA, June, 2002, pp.26-29

(٣) د. علاء الدين محمود زهران: "دور المراجعة الخارجية في تفعيل منظومة حوكمة الشركات المساهمة"، **معهد التخطيط القومي**، سلسلة مذكرات خارجية، مذكرة خارجية رقم ١٦٢٤، أغسطس، ٢٠٠٤م، ص ص. ١-٦١.

من قبل المنشأة، وإنما المهم إلى أي مدى يتم تطبيق قواعد الميثاق فعلًا من قبل الشركات (Hampel, 1998)[1].

ويعتقد المؤلف أنه لمواجهة مثل هذه المتطلبات المختلفة، على المراجع الخارجي تطوير قدراته العلمية، من خلال دراسة وفهم تلك القواعد والمواثيق وأسس التقييم الخاصة بعملية الحوكمة، حيث أشار (Paape, et.al, 2002)[2] إلى أنه على المراجع توسيع اطلاعه على التغيرات المتسارعة في المعرفة الخاصة بالحوكمة.

كما أن الجهات المهنية المشرفة على مهنة المراجعة، اهتمت بتضمين برامج التعلم والتدريب المستمر للمراجعين مقررات عن الحوكمة، فمثلًا جمعية المحاسبين القانونيين في المملكة المتحدة Association of Certified Chartered Accountants (ACCA) أصبحت تمنح دبلوم دراسات عليا في حوكمة الشركات (ACCA, 2003)[3].

ثانيًا: التقرير عن تقرير الإدارة عن مدى الالتزام بتطبيق آليات حوكمة الشركات:

بصدور القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية، ودليل التطبيق الخاص بها (الهيئة العامة لسوق المال أ،ب، ٢٠٠٧)[٤]، حيث نصت بالمادة (٥) فقرة (٢) على أن يقوم المراجع الخارجي بإعداد تقرير منفصل عن مراجعة تقرير الإدارة، عن مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وإرساله إلى هيئة سوق المال قبل انعقاد الجمعية العامة للشركة بخمسة عشر يومًا على الأقل.

كما حدد الدليل بعض المتطلبات التي يجب أن يتضمنها تقرير المراجع الخارجي، حول مدى الالتزام بتطبيق القواعد التنفيذية للحوكمة، ويرى المؤلف أن المراجع الخارجي سيلتزم هنا بالإرشادات المحددة الواردة في دليل تطبيق القواعد التنفيذية للحوكمة،

(1) Hampel Committee, "*Committee on Corporate Governance: Final Report*", (Gee, London, 1998).
(2) Paape, L.; Johan S., and Pin S., "*The Relationship Between The Internal Audit Function and Corporate Governance in the EU- a Survey*", **International Journal of Auditing**, Vol. □ , Iss,3, 2002, pp. 247-262.
(3) Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), 2003 Http://www.accaglobal.com/students/dicg/.
(٤) الهيئة العامة لسوق المال أ، ب، (٢٠٠٧)، مرجع سابق، ص ص ٨- ٩.

وليس القيام بعملية تقييم شامل؛ لذلك قد يأخذ تقرير المراجع شكلًا نمطيًا، يتكون من ثلاث فقرات هي:

أ- فقرة المقدمة: ويوضح فيها المراجع الخارجي أنه اطلع على تقرير الإدارة، عن مدى الالتزام بتطبيق مبادئ آليات حوكمة الشركات.

ب- فقرة النطاق: ويوضح فيها المراجع الخارجي أنه قد قام بالتأكد من مدى التزام الإدارة بتطبيق القواعد التنفيذية للحوكمة.

ج- فقرة الرأي: ويحدد فيها المراجع الخارجي رأيه، في مدى التزام الإدارة بتطبيق القواعد التنفيذية للحوكمة.

ويمكن للباحث اقتراح نموذج للتقرير حسب الشكل رقم (٣/١/٤).

الشكل رقم (٣/١/٤)

نموذج لتقرير المراجع الخارجي عن مراجعة تقرير الإدارة، عن مدى التزام الشركة بتطبيق القواعد التنفيذية للحوكمة

اسم المراجع:..................

العنوان:...................

تقرير مراقب الحسابات عن تقرير الإدارة

عن مدى الالتزام بتطبيق القواعد التنفيذية للحوكمة.

السادة/ الهيئة العامة لسوق المال المصرية.

فقرة المقدمة: قمنا بالاطلاع على تقرير الإدارة لشركة .... (ش.م.م) خاضعة لأحكام القانون رقم ٩٥ لسنة ٩٢م وتعديلاته، عن مدى الالتزام بتطبيق القواعد التنفيذية للحوكمة، عن الفترة المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠٠٧، وأن إعداد هذا التقرير مسئولية الإدارة، وأن مسئوليتنا تنحصر في إبداء الرأي حول مدى التزام الشركة بتطبيق القواعد التنفيذية للحوكمة.

فقرة النطاق: قمنا بمراجعة تقرير الإدارة عن مدى الالتزام بتطبيق القواعد التنفيذية، فقرة النطاق للحوكمة، وفقًا لمتطلبات دليل تطبيق تلك القواعد، الصادر من الهيئة العامة لسوق المال؛ بغرض الحصول على تأكيد معقول عن مدى التزام الشركة بتلك القواعد، وقد اطلعنا على التزام الإدارة بما يلي:

أ- إن الدعوة إلى الجمعيات العامة العادية وغير العادية التي عقدت خلال العام، تضمنت دعوة جميع المساهمين، وأنها أرسلت في الوقت المناسب، وتم إرفاق كافة الأوراق التي توضح وتشرح جميع البنود المعروضة في جدول الأعمال، وقد أفسح المجال للمساهمين في مناقشة البنود الواردة بجدول الأعمال، وأن التصويت قد تم بأسلوب قانوني.

ب- إن تشكيل مجلس الإدارة تضمن أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين ومستقلين، وقد اطلعنا على محاضر جلسات مجلس الإدارة، التي يتضح منها مدى التزام المجلس بالحد الأدنى لعدد اجتماعاته، وأنه قد تم الإفصاح عن كافة ما يتقاضاه أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية.

ج- لقد حرص مجلس إدارة الشركة على إعداد القوائم المالية الدورية والسنوية للشركة في المواعيد المقررة.

د- إن مجلس الإدارة لم يشكل اللجان الفرعية الأساسية، وخاصة لجنة المراجعة.

هـ- تطبق الشركة نظامًا للرقابة الداخلية، يعمل بشكل فعال، وتوجد بالشركة إدارة للمراجعة الداخلية مستقلة عن باقي إدارات الشركة، وتلتزم تلك الإدارة بتطبيق المعايير المهنية الخاصة بالمراجعة الداخلية، والواردة بدليل تطبيق القواعد التنفيذية للحوكمة.

و- لا يوجد نظام مكتوب ومعروف بشأن تعارض المصالح، وذلك وفقًا للقوانين والقواعد التنفيذية للحوكمة.

فقرة الرأي: ومن رأينا فإن الإدارة قد التزمت بتطبيق القواعد التنفيذية للحوكمة، والدليل الخاص بها فيما عدا ما ورد بفقرة النطاق من عدم الالتزام.

المراجع الخارجي

تحريرًا في ٢٠١٣/٣/٢٥ الاسم/......................

التوقيع/......................

سجل مراقبي حسابات الهيئة العامة لسوق المال

رقم ١١٥

٣/١/٥ أثر حوكمة الشركات على المراجع الخارجي:

هناك مكانة مزدوجة للمراجع الخارجي في عملية حوكمة الشركات، تجعله يقف أمام طريقين متوازيين؛ أحدهما: أنه يؤثر فيها، والآخر: أنه يتأثر بها، فهو يؤثر فيها من خلال تنفيذه مهامه التي عرضها المؤلف في النقاط السابقة من ناحية، ومن ناحية أخرى يتأثر بها من خلال ما يعرضه المؤلف في النقاط التالية:

أ- انعكاسات حوكمة الشركات على المراجع الخارجي.

ب- حوكمة مكاتب المراجعة.

٣/١/٥/١ انعكاسات حوكمة الشركات على المراجع الخارجي:

نظرًا لأدوار المراجع الخارجي المتنوعة في حوكمة الشركات، فإن آثارها عليه لا يمكن تجاهلها، وبالتالي ظهرت بعض الانعكاسات على عمل المراجع الخارجي؛ نتيجة لتطبيق آليات حوكمة الشركات، منها:

١- تقارير المراجع الخارجي:

من الانعكاسات الجديدة لحوكمة الشركات على تقرير المراجع الخارجي، أنه لم يعد يقدم تقريرًا واحدًا عن عملية المراجعة (د. عصمت أنور صحصاح،٢٠١٣)[١]، وإنما زاد ذلك ليشمل ما يلي:

---

(١) د. عصمت أنور صحصاح: "انعكاسات تطبيق الحوكمة على المراجع الخارجي"، **مجلة المحاسب**، جمعية المحاسبين والمراجعين، العدد ٤١، ٤٢، ٢٠١٣.

أ. تقرير المراجع الخارجي عن عملية المراجعة:

وفقًا لمسودة معيار المراجعة الدولي رقم ٧٠٥، الصادر عن مجلس معايير المراجعة والتأكيد الدولي (IAASB, 2007)[١] التابع للاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC في ٢٠٠٧/١/١م، والذي سيتم العمل به في حالة إصداره رسميًّا، اعتبارًا من ٢٠٠٨/١٢/١٥، ستحدث تعديلات جوهرية في تقرير المراجع الخارجي (د. عبد الوهاب نصر، ٢٠٠٥)[٢]، مقارنة بالتقرير الجاري العمل به دوليًّا، وفي الممارسة المهنية الآن في مصر، حيث إنه سيحدث تعديلات عديدة على فقرة العناوين الفرعية في التقرير، وأيضًا في محتوى التقرير من خلال إضافة فقرة رأي معدل، حيث نصت مسودة المعيار على أنه في حالة وجود ضرورة إلى وضع متطلبات، وتقديم إرشادات تحدد ما إذا كان هناك حاجة للمراجع لإجراء تعديلات، أو الامتناع عن إبداء الرأي، الذي قد يكون مطلوبًا في بعض الحالات، أو الانسحاب من المهمة إذا كان ذلك ممكنًا قانونًا.

A101. ISA 705, "Modicicatioens to the Opinion in the Independent Auditor's Report".

Establishes requirements and provides guidance in determining whether there is a need for the auditor to consider a qualification or disclaimer of opinion or, as may be required in some cases, to withdraw from the engagement where this is legally possible".

ب. تقرير المراجع الخارجي عن إدارة المخاطر:

من انعكاسات حوكمة الشركات على المراجع الخارجي أنه قد يقدم تقريرًا خاصًّا عن مراجعة نظم إدارة المخاطر، حيث يرى (د. عبد الحميد عقدة، ٢٠٠٥م)[٣] أن المراجع الخارجي قد يقدم تقريرًا منفصلًا، يرفقه المراجع مع تقريره التقليدي إلى الجمعية العامة، ولعل هذا التقرير الجديد في موضوعه قد يأخذ الشكل نفسه المعتاد للتقرير التقليدي

---

(1) International Auditing and Assurance Standard Board (Redrafted) "*Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement through Understanding the Entity and its Environment*" **paragraph A.101. ISA 705, (IFAC),** 2007, p, 1072.

(٢) د. عبد الوهاب نصر علي، (٢٠٠٥م)، مرجع سابق، ص ١٢٥.

(٣) د. عبد الحميد عبد المنعم عقدة، (٢٠٠٥م)، مرجع سابق، ص ٦٣.

للمراجع، حيث سيتضمن فقرة، يحدد فيها المراجع نطاق فحصه لنظام إدارة المخاطر، وفقرة لرأي المراجع في هذا النظام، وفي هذه الفقرة يتناول أمرين، هما:

١- نتائج مراجعة تقرير الإدارة عن نظام إدارة المخاطر.

٢- تقدير المراجع لمدى تأثير المخاطر التي تضمنها تقرير الإدارة على الشركة كمشروع مستمر.

ج. تقرير المراجع الخارجي عن نظم الرقابة:

بصدور المعيار رقم ٢ عن مجلس الإشراف المحاسبي على الشركات المساهمة في الولايات المتحدة الأمريكية PCAOB ISA No.، أصبح على المراجع الخارجي إعداد تقرير مستقل عن تقرير الإدارة، عن مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية لعميل المراجعة عن سنة المراجعة، ولم يحدد المعيار أي مؤشرات لقياس فعالية نظام الرقابة؛ لذا يرى المؤلف أنه قد يحدث نوع من عدم التوافق في الآراء، حول مدى فعالية نظام الرقابة بين المراجع الخارجي ومجلس الإشراف؛ لاعتماد عملية التقييم على التقدير الشخصي للمراجع، كما يرى (د. عبد الوهاب نصر، ٢٠٠٥)(١)، ضرورة الفصل بين تقرير مراقب الحسابات عن القوائم المالية، وتقريره عن فعالية نظم الرقابة الداخلية، وخاصة أن تقرير المراجع الخارجي عن فحص تقرير الإدارة عن الرقابة الداخلية، أصبح مطلوبًا بشدة من جانب أصحاب المصالح دوليًا، ويتوقع أن يكون كذلك في مصر.

د. تقرير المراجع الخارجي عن حوكمة الشركات (*).

٢- التدوير الإلزامي للمراجع الخارجي:

إن ممارسات مكاتب المراجعة لعبت دورًا في حالات الفشل، حيث ألقت هذه الممارسات الضوء على علاقة مكاتب المراجعة بعملائها؛ إذ لا يوجد حد أقصى لعدد سنوات التعامل مع مكتب مراجعة واحد، يتولى مراجعة حساباته (١٦ سنة في حالة

---

(١) د. عبد الوهاب نصر علي، (٢٠٠٥)، مرجع سابق، ص ١٣٦.

(*) تناوله المؤلف بالتفصيل في جزء سابق من الكتاب.

Enron)؛ الأمر الذي أدى إلى صدور قانون Sarbanes- Oxley سنة ٢٠٠٢، حيث ألزم القانون في القسم ٢٠٧، بضرورة التدوير الإلزامي لمكاتب المراجعة.

كما نصت القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، بتدوير المراجع بحد أقصى ست سنوات (الهيئة العامة لسوق المال،أ، ٢٠٠٧)(١)، كما أصدر البنك المركزي المصري قرارًا يلزم البنوك بتدوير المراجع الخارجي كل خمس سنوات (البنك المركزي، ٢٠٠٥)(٢).

وقد أثبتت دراسة (د. علي طلبة، ٢٠٠٠)(٣)، أنه يجب تدوير المراجع وعدم بقائه فترة طويلة في عملية المراجعة للعميل نفسه. كما يرى (Arnold, 2002)(٤) بأن تدوير المراجع الخارجي يجب أن يكون إلزاميًا، حيث يعتبر ظاهرة صحية لعملية المراجعة.

ويرى المؤلف أن التدوير قد يكون مؤثرًا على استقلال المراجع، وجودة عملية المراجعة، إلا أنه يفترض أن يتم وضع ضوابط معقولة لتحقيق أهداف التدوير، ويمكن أن تتمثل هذه الضوابط في تعيين المراجع الخارجي لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات، ثم يعاد تعيينه لمدة ثلاث سنوات أخرى، وهو مثلًا ما نص عليه القانون في إيطاليا، حيث يتم تعيين المراجع الخارجي لمدة ثلاث سنوات، وأقصى مدة يقضيها في مراجعة حسابات العميل نفسه هي تسع سنوات (ثلاث مرات تعيين) (Melis, 2005)(٥)، أو كما نص عليه القانون في فرنسا بأن لا تزيد فترة المراجع الخارجي عن ٦ سنوات كحد أقصى، وفي البنوك لا يتم تدوير المراجعين الاثنين في نفس الوقت، وإنما يتم تدوير أحدهما مع بقاء

---

(١) الهيئة العامة لسوق المال أ، (٢٠٠٧)، مرجع سابق، ص ١٥

(٢) البنك المركزي المصري، قرار مجلس الإدارة جلسة ٢٠٠٥/٩/١٣م، القاهرة.

(٣) د. علي إبراهيم طلبة: "نموذج مقترح لقياس العلاقة بين فشل/ نجاح المراجعة والإحلال (التدوير)، الإجباري للمراجع- دراسة تجريبية"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس**، العدد الثالث، يوليو ٢٠٠٠م، ص ص١٥٩-٢٣٣.

(4) Arnold, S., "*Corporate Governance Accounting and Auditing Post- Enron Issues*" **BIS Review,** 8 May, 2002, pp. 1- 3.

(5) Melis, A., "*Corporate Governance Failures: to What Extent is Parmalat a Particularly Italian Case*?". **Corporate Governance**, Vol. 13, No. 4, July 2005, pp..478-489

الآخر، واختيار مراجع جديد؛ بغرض زيادة التأكيد على عدم وجود تواطؤ في تقارير المراجعة، والغرض من اقتراح التعيين لمدة ثلاث سنوات، هو توفير أداة قانونية لحماية استقلال المراجع من ضغوط الإدارة الخاصة بتجديد التعيين السنوي.

٣- مساءلة المراجع الخارجي:

ارتبطت خدمة إعطاء الرأي في القوائم المالية من قبل المراجع الخارجي بتوقع مساءلته من قبل أحد الأطراف الخارجية التي تستخدم القوائم المالية المعتمدة منه، فعادة يكون الطرف الثالث المستفيد من عملية المراجعة كبير العدد، إلى حد يصل إلى المجتمع ككل.

وحدث الكثير من حالات رفع الدعاوى القضائية ضد المراجع الخارجي في العديد من الدول، وأصدرت بعض المحاكم أحكامها ضد المراجع الخارجي، إلا أن (توماس وهنكي، ١٩٨٩)[1] يرى أن دليل آداب وسلوك المهنة يشتمل على قيود تحكم سلوكيات المراجع أكثر تشددًا من القيود القانونية؛ لذلك فإنه يجب أن تنفرد المنظمات المهنية بدلًا من المحاكم، في تقرير مدى مسئولية المراجع الخارجي عن مخالفة المعايير المهنية.

وقد نص البند ٨-٢ من القواعد التنفيذية للحوكمة في الفقرة الأخيرة على: كما يجوز للهيئة شطب مراقب الحسابات من سجل مراقبي الحسابات، حال إخلاله بالتزاماته الواردة بتلك القواعد، وكذلك اتخاذ أية إجراءات أخرى مقررة وفقًا لأحكام القوانين واللوائح السارية (الهيئة العامة لسوق المال أ، ٢٠٠٧)[2]، بينما لم توفر له أي نوع من الحماية من إدارة الشركة، عندما يلتزم بتنفيذ تلك القواعد. فمثلًا عندما يصدر تقريرًا عن مدى التزام الإدارة بتطبيق تلك القواعد على غير ما تراه الإدارة، كما لم تحدد هذه القواعد أو الدليل أتعاب أو أي إلزام لإدارات الشركات بدفع أتعاب للمراجع الخارجي مقابل تلك التقارير.

---

(١) توماس، وليم، وادرسون هنكي: "**المراجعة بين النظرية والتطبيق**"، تعريب وترجمة: أحمد حامد حجاج، كمال الدين سعيد، دار المريخ للنشر، ١٩٨٩م، الرياض، ص ص ٢١٥- ٢٤١.

(٢) الهيئة العامة لسوق المال أ، (٢٠٠٧)، مرجع سابق، ص ١٦.

ووفقًا للمبدأ الخامس من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ينبغي على المراجعين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، وعلى المراجعين بذل العناية المهنية الواجبة تجاه الشركة، وليس تجاه أي فرد أو مجموعة من مديري الشركة الذين قد يتعاملون معهم فيما يتعلق بأعمالهم (OECD, 2004)[١].

ويرى المؤلف أن هذا المبدأ قد حدد قابلية المساءلة أمام المساهمين، وبالتالي فإن الطرف الثالث المستفيد من خدمات المراجعة هم المساهمون فقط، وهذا يساعد على تحديد مسئولية المراجع، وبالتالي توفير الحماية القانونية له.

كما أن مشروع قانون مهنة المحاسبة في جمهورية مصر العربية قد نص في الفقرة الأخيرة من المادة (٩) على أنه يجوز لمجلس إدارة الهيئة العليا للمحاسبة والمراجعة تشكيل لجنة حسب ما تقتضيه الأحوال (مشروع قانون مهنة المحاسبة والمراجعة، ٢٠٠٥)[٢]؛ لذا يقترح المؤلف تشكيل لجنة مكونة من مراجعين ذوي خبرة، وغير مزاولين للمهنة؛ للبت في مدى مخالفة المراجع الخارجي لمعايير المراجعة أو السلوك المهني، وذلك كأداة لحماية المراجع من قبل المهنة. خاصة وأن قواعد آداب وسلوكيات مزاولي مهنة المحاسبة والمراجعة في مصر (الهيئة العامة لسوق المال ج، ٢٠٠٧)[٣] تتضمن في القسم ١٠:

١٠-١: من السمات المميزة لمهنة المحاسبة هي قبول هذه المهنة مسئولية العمل لتحقيق الصالح العام، ومن ثم لم تكن مسئولية المحاسب المهني هي مجرد تلبية رغبات العميل، ولكنها تتجاوز كل هذا من أجل تحقيق الصالح العام؛ التزامًا بالقواعد الأخلاقية لهذه المهنة.

٤- الإفصاح عن أتعاب المراجع الخارجي:

أحد انعكاسات عملية حوكمة الشركات على المراجع الخارجي، زيادة المطالبة بإفصاح المراجع عن قيمة الأتعاب، مع الفصل بين أتعاب المراجعة والاستشارات

(1) OECD, (2004), Op.Cit, pp. 22- 23.

(٢) مشروع قانون مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة، مرجع سابق، ٢٠٠٥، مادة ٩.

(٣) الهيئة العامة لسوق المال (ج)، قواعد آداب وسلوكيات مزاولي مهنة المحاسبة والمراجعة المقيدين بسجل الهيئة، قرار رقم ٧٩ لسنة ٢٠٠٧م، القاهرة، ص١.

المتعلقة بنظم المعلومات وأتعاب الاستشارات الأخرى (SEC, 2000)[١]، كما يرى (Arnold,2002)[٢] أنه على مكاتب المراجعة الإفصاح عن إيراداتها وإيرادات الشركاء معها حول العالم. كما يرى (Sikka, 2003)[٣] أنه يجب على مكاتب المراجعة إعطاء معلومات مفيدة عن عقود عمليات المراجعة وعروض الأسعار التي قدمتها. ويرى المؤلف أن مثل هذا الإفصاح قد يوضح مدى التنازلات التي قدمها المراجع الخارجي لعميل المراجعة، وهل هذه التنازلات جوهرية للدرجة التي قد تؤثر على استقلالية المراجع؟ كما نصت قواعد آداب وسلوكيات مزاولي مهنة المحاسبة والمراجعة في مصر (الهيئة العامة لسوق المال ج، ٢٠٠٧)[٤] في القسم ٢٤ الخاص بالأتعاب والأنواع الأخرى لمقابل الخدمات:

٢٤-٤: الإفصاح للمستخدمين عن العمل الذي يقوم به المحاسب المهني المزاول، وأسس تحديد الأتعاب عند تقييمه لأهمية التهديدات الناتجة عن التفاوض بشأن الخدمات المهنية ومستوى الأتعاب المعروضة. وفي المملكة المتحدة صدر قانون الشراكة بمسئولية محدودة (LLPS, 2001)[٥] Limited Liability Partnership سنة ٢٠٠١م، يطلب من الشركات المؤسسة وفقًا له نشر قوائم مالية سنوية، مراجعة من مراجع خارجي، فإذا ما أخذ مكتب المراجعة شكل الشركة ذات المسئولية المحدودة، وهو مصرح به في المملكة المتحدة، كان عليه إصدار قوائم مالية عن نشاطه، مراجعة ومعتمدة من مراجع خارجي آخر.

ويخلص المؤلف إلى أن انعكاس الإفصاح على المراجع الخارجي بدأ يأخذ مستويات مختلفة، منها: الإفصاح عن قيمة الأتعاب، مع الفصل بين أتعاب المراجعة وأتعاب غير المراجعة، الإفصاح عن جميع إيرادات أنشطة المراجع الخارجي، ونشر قوائم مالية لشركة المراجعة.

---

(1) Securities and Exchange Commission, (SEC), "*Press Release*", 19 May, 2000.
(2) Arnold, (2002), Op.Cit, pp. 1- 3.
(3) Sikka, (2003), Op.Cit, pp. 5- 7.
(٤) الهيئة العامة لسوق المال، ج، (٢٠٠٧)، مرجع سابق، ص ص ٢٣ – ٢٤.
(5) Limited Liability Partnership Act (LLPS), 2001, UK.

ويرى المؤلف أن مثل هذه الإفصاحات قد تحقق نوعًا من الرقابة على هذه المكاتب، بالإضافة إلى محاولة تقييم أهمية التهديدات التي يمكن أن تؤثر على التزام المراجع بآداب وسلوكيات المهنة الناشئة عن مستوى الأتعاب، ومحاولة البحث عن أدوات حماية للتخلص من هذه التهديدات، أو تخفيضها إلى حد مقبول.

٢/٥/١/٣ حوكمة مكاتب المراجعة:

جاءت حوكمة الشركات بهدف تحقيق ضمان حقوق لأصحاب المصالح، من خلال الوسائل والإجراءات التي تؤدي إلى تطوير وضبط الأداء، وتقرير مفهوم الرقابة والمساءلة والانضباط السلوكي والأخلاقي. وتنادي الجهات المسئولة المهنية والحكومية بتطبيق آليات حوكمة الشركات على منشآت الأعمال بصفة عامة، دون الإشارة إلى تطبيقها على مكاتب المراجعة، بصفتها منشأة تقدم خدمات مهنية، وتقوم بتقييم مدى التزام الشركات بتطبيق تلك الآليات.

لذا يرى المؤلف أنه من الأولى تطبيق آليات حوكمة الشركات على مكاتب المراجعة ذاتها، خصوصًا وأن ممارسات مكاتب المراجعة لعبت دورًا كبيرًا فيما نسب إلى هذه الشركات من مخالفات، منها ما يلي على سبيل المثال لا الحصر:

١ - حالة Arthur Andersen مع شركة Enron:

أ- في سنة ١٩٩٩م اعترض مدير المراجعة في مكتب المراجع الخارجي (Arthur Andersen) على معالجة العمليات المالية والمحاسبية خارج الميزانية، فتم إبعاده عن العمل من قبل مكتب المراجعة.

ب- تم توظيف أكثر من ٣٠٠ موظف من المستويات الإدارية العليا والمتوسطة بمكتب المراجعة في شركة Enron؛ مما أضعف عملية المراجعة؛ لكون فريق المراجعة الحالي كان يعمل في السابق تحت إشراف المسئولين الحاليين بالشركة (Mitchell & Sikka, 2003)[1].

(1) Mitchell, A., and Sikka, P., "*Dirty Business: The Unchecked Power of Major Accountancy Firms*", **Basildon, Association for Accountancy & Business Affairs**, 2003, pp. 1- 22.

ج- قيام مكتب المراجع الخارجي بالتخلص من جميع الوثائق التي تدينه عن دوره في فشل الشركة.

٢- حالة Arthur Andersen مع شركة Waste Management:

أ- استمر Arthur Andersen في مراجعة حسابات الشركة منذ عام ١٩٧١م حتى إفلاسها. وفي عام ١٩٩٩ حملت SEC مكتب المراجعة مسئولية إصدار تقارير مراجعة مضللة، وتحتوي على تحريفات جوهرية (SEC, 2001)[1].

ب- حتى عام ١٩٩٧ أصبح كل مدير مالي أو محاسبي في الشركة من المراجعين السابقين في مكتب المراجعة.

ج- في عام ١٩٩٣ كان مكتب المراجعة مدركًا لمخالفات في حدود ١٢٨ مليون دولار، ورغم ذلك أصدر تقريرًا نظيفًا عن أعمال الشركة مع وعد من الشركة، بمحاولة تصحيح المخالفات خلال مدة من خمس إلى سبع سنوات، وبذلك يعترف مكتب المراجعة بأن القوائم المالية تحتوي على تحريفات جوهرية، دون إصدار تقرير متحفظ (SEC, 2001)[2].

٣- حالة Price WaterhousCoopers مع شركة Maxwell:

أ- قبول مكتب Coopers- Lybrand (الآن جزء من مكتب " Pricewaterhouse Coopers") مراجعة حسابات الشركة، رغم تصنيف مالكها من قبل وزارة الصناعة والتجارة البريطانية، على أنه لا يمكن الاعتماد على ممارسته للإشراف الملائم على الشركات العامة.

ب- بعض فروع الشركة لا يوجد بها سجلات محاسبية ملائمة، ورغم ذلك استمر المراجع في إصدار تقارير مراجعة نظيفة.

(1) Securities and Exchange Commission (SEC), *Press Release*, 19 June, 2001.
(2) SEC. Ibid.

ج- كانت إستراتيجية مكتب المراجعة هي الطلب من المراجعين أن يكونوا تحت إشارة رئيس الشركة وأبنائه، وتنفيذ كل طلباتهم (DTI, 2001)(1).

٤- حالة Deloitte & Touch مع شركة Adelphia:

قامت الشركة بارتكاب مخالفات لم يفصح عنها مكتب المراجعة في تقريره، منها:

أ- عدم الإفصاح عن الديون.

ب- عدم الإفصاح عن العمليات المهمة مع الأطراف ذات العلاقة.

ج- تضخيم حقوق الملكية بأكثر من ٣٧٥ مليون دولار، وقد تم تغريم المكتب بـ٥٠ مليون دولار (SEC, 2005)(2).

٥- حالة KPMG مع شركة Xerox:

ظل مكتب المراجعة يصدر تقارير نظيفة خلال الفترة من ١٩٩٧م حتى ٢٠٠٠م، في حين كانت التقارير المالية تحتوي على تحريفات جوهرية ومضللة، وقد أوضحت الـSEC أن مكتب KPMG كان على علم، أو من المفترض أن يكون على علم بتسويات غير قانونية لأكثر من ٣ مليار دولار، عن طريق إعادة تقييم الإيرادات، وتم تغريم المكتب بأكثر من ٥٥ مليون دولار (SEC, 2005)(3).

٦- حالة مكتب Ernst & Yonug مع شركة Next Card:

تم التحقيق مع اثنين من مديري المراجعة في سنة ٢٠٠٠؛ لقيامهم بالتخلص من جميع أوراق المراجعة، وذكر المحقق أن تلك هي أول حالة تم التخلص فيها من جميع أوراق المراجعة؛ لتضليل التحقيق الذي يقوم به مكتب التحقيق الفيدرالي FBI، وأن المراجعين قد قاموا بأعمال غير أخلاقية وغير ملائمة مهنيًّا، وتم الحكم بغرامة قدرها ٢٥٠ ألف دولار، والحبس ٥ سنوات (SEC, 2003)(4).

---

(1) UK, Department of Trade and Industry, (DTI), 2001, pp. 115- 367.
(2) Securities and Exchange Commission (SEC), "*Press Release, No.* 59", 2005.
(3) Securities and Exchange Commission (SEC), "*Press Release, No* 65", 2005.
(4) Securities and Exchange Commission (SEC), "*Press Release, No* 123", 2003.

٧- حالة Price Waterhouse Coopers مع شركة Tyco:

يتم التحقيق الآن في حالات غش في شركة Tyco العالمية؛ بسبب حالات غش من قبل ثلاثة مدراء بالشركة، ويجري عمل تسوية ودفع تعويضات للمساهمين من قبل مكتب المراجعة، وقد تصل تلك التعويضات التي سيدفعها المكتب ضمن تلك التسوية إلى ما يقرب من ٢٢٥ مليون دولار(Norris, 2007) (1).

ويخلص المؤلف إلى أن هناك ممارسات متعددة من قبل مكاتب المراجعة، تتطلب وضع قواعد ومبادئ لحوكمة المكاتب المهنية، تتضمن إلى جانب قواعد آداب وسلوكيات مزاولي المهنة، إطارًا عامًا لكيفية الالتزام بالقيم الأخلاقية؛ لتصبح هي القيم الحاكمة لإدارة المكاتب، بجانب قيم تحقيق الأرباح؛ حتى يصبح مقياس نجاح المكتب تحقيق الالتزام الأخلاقي والسلوكي والاجتماعي، بجانب مقياس تحقيق الربح.

كما يخلص المؤلف مما سبق إلى أن مكاتب المراجعة السابقة تصنف كأكبر مكاتب على مستوى العالم، أو ما يعرف بالخمسة الكبار (Big 5) من حيث الحجم والسمعة والشهرة، ولكن ذلك لم يمنعها من القيام بتلك المخالفات، وذلك يؤكد ما رآه المؤلف من ضرورة تطبيق مبادئ وقواعد حوكمة الشركات على مكاتب المراجعة، وهذا يتطلب من وجهة نظر المؤلف ما يلي:

١- إصدار مبادئ وقواعد حوكمة شركات تراعي الطبيعة المهنية لتلك المكاتب.

٢- أن تصدر هذه المبادئ والقواعد عن جهة مهنية ذات تأثير قوي كالهيئة العليا للمحاسبة والمراجعة المقترح إنشاؤها في مشروع قانون مهنة المحاسبة والمراجعة؛ نظرًا لضعف الهيئات الحالية المسئولة عن المهنة في مصر.

٣- أن يتضمن قانون مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة نصًا يمنع موظفي مكتب المراجعة من العمل لدى عملاء المكتب لمدة لا تقل عن ٣ سنوات من تركهم العمل

---

(1) Norris, F., " *PriceWaterhouseCoopers, To pay Tyco Investors 225 $ Million*", **The New York times**, July 7, 2007, pc3 (L).

بمكتب المراجعة كنوع من الحماية المهنية لمكتب المراجعة، وحتى لا يتكرر ما سبق حدوثه في الشركات العالمية السابق ذكرها.

* * *

الخلاصة:

يخلص المؤلف إلى أن دور المراجع الخارجي أساسيًّا في أي عملية حوكمة، وأنه يعتبر أحد أهم أصحاب الأدوار بها؛ حيث ارتبط إعطاء الثقة في القوائم المالية كدور أصيل للمراجع الخارجي من جهة ومن جهة أخرى كأحد أدواره في حوكمة الشركات.

ومع تطور الأعمال خاصة في البنوك وزيادة المخاطر التي تتعرض لها، نشأت الحاجة إلى طرف مستقل، يمكنه المساهمة في عملية تقييم هذه المخاطر وحسن إدارتها من قبل الإدارة التنفيذية، يعتبر المراجع الخارجي - بحكم توافر استقلاليته - الطرف الملائم للقيام بهذا الدور، إلا أنه حتى يمكنه القيام به فإن عليه تطوير أساليب مراجعة ملائمة واستخدام مدخل أو منهج ملائم، وهو المراجعة على أساس المخاطر.

كما كان تقديم المراجع الخارجي لخدمات غير المراجعة من الأدوار التي تعرضت إلى الكثير من الجدل، من حيث تأثيرها على استقلال المراجع، ومع عدم وضوح مثل هذا الأثر، إلا أنه يرى على نطاق واسع، أن عدم تأدية خدمات غير المراجعة لعميل المراجعة، يعزز استقلاليته، وبالتالي دوره في عملية حوكمة الشركات.

ولإبراز دور المراجع الخارجي في عملية حوكمة الشركات، أصبح مطلوبًا منه تقديم تقرير، عن مدى التزام العميل بقواعد ومواثيق حوكمة الشركات، وهو ما يضيف عبئًا إضافيًّا مع عدم وجود الحافز أو المقابل.

وقد انعكست آثار حوكمة الشركات على المراجع الخارجي، من خلال التدوير الإلزامي، وزيادة المساءلة من قبل الطرف الثالث، والمطالبة بالإفصاح عن إيرادات مكاتب المراجعة.

ونظرًا لاشتراك بعض مكاتب المراجعة في المسئولية عن حالات الفشل، فقد ظهرت الأصوات المطالبة بضرورة حوكمة مكاتب المراجعة، من خلال إصدار مبادئ وقواعد حوكمة تراعي الطبيعة المهنية لمكاتب المراجعة.

ويرى المؤلف أنه حتى يستطيع المراجع الخارجي أداء أدواره في حوكمة الشركات، يجب توفير الحماية اللازمة له من ضغوط الإدارة، وضمان استقلاليته، وإلزام الشركات بدفع التكاليف الإضافية الناشئة عن متطلبات الحوكمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال وجود هيئة عليا حكومية مهنية قوية، تشرف على المهنة وعلى تأهيل المراجع، وإصدار معايير محاسبة ومراجعة، ويكون المراجع مسئولًا عن عمله أمامها فقط، ولحمايته في حالة عدم تقصيره من وجهة نظرها المهنية.

* * *

المبحث الثاني
الجهات الرقابية وحوكمة الشركات

مقدمـة:

نظرًا للطبيعة الخاصة للبنوك، فإنها عادة تخضع لإشراف هيئات إضافية وقوانين خاصة تحكم وتنظم عملها، بالإضافة إلى ما تخضع له من القوانين الأساسية التي تخضع لها باقي الشركات. كما أن الجهات الرقابية على البنوك لم تعد محلية فقط، بل أصبحت اللجان والجهات الدولية (لجنة بازل، صندوق النقد الدولي، البنك الدولي للإنشاء والتعمير) لها دور مؤثر في الرقابة على البنوك، وبحث مدى التزام البنوك مع متطلبات تلك الهيئات واللجان.

تتميز البنوك ببعض الخصائص الخاصة، مثل الانتشار الأفقي لأصحاب المصالح، تركز الملكية في فئة كبار المستثمرين، العمل في سوق منافسة، وتقديم منتج رئيسي واحد تقريبًا (توفير الأموال)، بالإضافة إلى بعض الخدمات المتنوعة، وأن حوالي نسبة ٩٠٪ من ميزانية البنك من أموال المودعين، ورغم ذلك ليس لهم أي دور رقابي على البنك؛ لذلك اهتمت الحكومات بتغطية هذه الفجوة في الرقابة، من خلال قيامها بالدور الرقابي نيابة عن المودعين.

ويمثل البنك المركزي المصري الجهة الرقابية الأساسية على البنوك في مصر بصفته بنك البنوك، بالإضافة إلى الهيئة العامة للرقابة المالية؛ لكون البنوك شركات مساهمة، والبورصة المصرية؛ بصفتها السوق الذي يتم فيه تداول أسهم البنوك، والهيئة العامة للاستثمار؛ بصفتها الجهة المخول لها متابعة نشاط الاستثمار، وتأسيس الشركات.

لذا سيتناول المؤلف علاقة الجهات الرقابية وحوكمة الشركات، من خلال النقاط التالية:

١- دور البنك المركزي في الحوكمة.

٢- دور الهيئة العامة للرقابة المالية في الحوكمة.

٣- دور البورصة المصرية في الحوكمة.

٤- دور الهيئة العامة للاستثمار في الحوكمة.

١/٢/٣ دور البنك المركزي في حوكمة الشركات:

تتنوع درجة الإشراف والرقابة التي تمارسها البنوك المركزية على البنوك العاملة في الدول؛ وذلك نظرًا لاختلاف الظروف المؤسسية والثقافة الإدارية والتقدم الاقتصادي، وانفتاح أسواق المال في هذه الدول، ويمكن تقسيم الجهات المنوط بها القيام بعملية الرقابة والإشراف في الدول إلى ثلاث مجموعات:

المجموعة الأولى: دول يكون فيها البنك المركزي مستقلًّا (منفردًا) بالإشراف والرقابة المصرفية.

المجموعة الثانية: دول تقوم فيها هيئات رقابية متخصصة بالإشراف على البنوك، بالتعاون مع البنك المركزي ووزارة المالية.

المجموعة الثالثة: دول تقوم فيها وزارة المالية أو هيئات متخصصة فقط بالإشراف على البنوك (البنك الأهلي المصري، ٢٠٠١)(١).

وفي مصر يقوم البنك المركزي وفقًا للقانون (القانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣)، بالإشراف على البنوك المسجلة لديه، بما يكفل سلامة مراكزها المالية، ولمجلس إدارة البنك المركزي وضع قواعد عامة للرقابة والإشراف على البنوك، وتعتبر التعليمات الرقابية الأداة الرئيسية في سبيل قيام البنك المركزي بالدور المنوط به؛ لمراقبة البنوك (البنك المركزي المصري أ، ٢٠٠٢)(٢)، وسوف يتناول المؤلف دور البنك المركزي في حوكمة الشركات من خلال النقاط الآتية:

---

(١) البنك الأهلي المصري: "نظم الرقابة المصرفية في الدول المتقدمة"، **النشرة الاقتصادية**، المجلد الرابع والخمسون، العدد الرابع، ، ٢٠٠١، القاهرة، ص ص. ١١-٢٤.

(٢) البنك المركزي المصري أ، (٢٠٠٢م)، مرجع سابق، ص ص ١-٢.

١- إنجازات البنك المركزي في مجال حوكمة الشركات، وفقًا للقانون والتعليمات الرقابية.

٢- دور الجهات الرقابية في حوكمة الشركات، وفقًا لمقررات لجنة بازل.

٣- التوافق بين قانون البنك المركزي ومقررات لجنة بازل.

١/١/٢/٣ إنجازات البنك المركزي في مجال حوكمة الشركات وفقًا للقانون والتعليمات الرقابية:

وفيما يلي بعض إنجازات البنك المركزي المصري في مجال حوكمة الشركات:

١- وفقًا لنص المادة (٤٣) من قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد: يتم أخذ رأي محافظ البنك المركزي عند تعيين رؤساء وأعضاء مجالس إدارات البنوك وكذلك المديرين التنفيذيين، وذلك دون الإخلال بحق الجمعية العامة في التعيين، كما يحق لمحافظ البنك المركزي أن يطلب تنحية واحد أو أكثر منهم إذا ثبت من خلال التفتيش على البنوك مخالفتهم لقواعد السلامة لأموال المودعين وأصول البنك، وبذلك يؤدي البنك المركزي دورًا مهمًّا في حوكمة الشركات، بمراجعة اعتماد تشكيل أعضاء مجالس الإدارة، حيث تطلب الإدارة العامة للرقابة على البنوك، بيان حالة عن أعضاء مجلس الإدارة، موضحًا به إذا كان عضوًا بمجلس الشعب أو الشورى وتاريخ العضوية، ويوضح أسماء الشركات أو البنوك وصفة العضوية بها والجهة التي يتبعها، وتاريخ شغله للعضوية، كما تطلب بيان حالة عن مديري العموم، ومديري الائتمان أو الاستثمار والعمليات الخارجية، بما فيها المبادلات.

٢- في إطار ما تقضي به مبادئ آليات حوكمة الشركات من أهمية تشكيل لجنة مراجعة، باعتبارها أداة معاونة لمجلس الإدارة والمساهمين على حد سواء، وحرصًا من البنك المركزي على تحقيق مزيد من الدعم لنظم الرقابة الداخلية بالبنوك، قرر مجلس إدارة

البنك المركزي، بأن يلتزم كل بنك بتشكيل لجنة للمراجعة، وذلك قبل صدور القانون ٨٨ لسنة ٢٠٠٣م (البنك المركزي المصري، ب، ٢٠٠٢م)[١].

٣- وطبقًا للقانون مسموح أن يكون المراجعين الخارجيين للبنك شركاء في مكتب المراجعة نفسه، ولكن تمشيًا من جانب البنك المركزي مع مبادئ آليات حوكمة الشركات قرر مجلس إداراته بأن يكون مراقبا حسابات البنك من مكتبين للمراجعة، اعتبارًا من مراجعة التقارير المالية عام ٢٠٠٧ (البنك المركزي المصري، أ، ٢٠٠٥)[٢].

٤- إلزام البنوك بتطبيق التدوير الإلزامي للمراجعين، بحد أقصى خمس سنوات (البنك المركزي المصري، أ، ٢٠٠٥م)[٣].

٥- إصدار الضوابط الاسترشادية بالنسبة لمراقبي الحسابات الذين يراجعون القوائم المالية للعملاء الذين يتقدمون للبنوك؛ للحصول على تسهيلات ائتمانية (البنك المركزي المصري،ب، ٢٠٠٥م)[٤]، **وأهم ما جاء بتلك الضوابط ما يلي:**

* أن يكون مراقب الحسابات من المقيدين بالسجل العام للمحاسبين والمراجعين، مع تقديم شهادة قيده في السجل من شعبة مزاولي المهنة الحرة للمحاسبة والمراجعة، وأن يقدم صورة من بطاقة العضوية لشعبة المهنة الحرة للمحاسبة والمراجعة بنقابة التجاريين؛ للتحقق من استمراره في مزاولة المهنة.

---

(١) البنك المركزي المصري، ب: "القواعد الاسترشادية التي تحكم تشكيل ودورية اجتماعات ومهام لجنة المراجعة"، **كتاب دوري الإدارة العامة للرقابة على البنوك رقم ٣٦٧**، الصادر بتاريخ ٦ يونيه ٢٠٠٢، قرار مركز إدارة البنك المركزي الصادر بتاريخ ٦ يونيه ٢٠٠٢م.

(٢) البنك المركزي المصري، أ، (٢٠٠٥م)، مرجع سابق، ص١٠.

(١) البنك المركزي المصري، أ، (٢٠٠٥)، مرجع سابق، ص١٠.

(٢) البنك المركزي المصري، ب، "الضوابط الاسترشادية بالنسبة لمراقبي الحسابات الذين يراجعون القوائم المالية للعملاء والذين يتقدمون للبنوك للحصول على تسهيلات ائتمانية"، **قرار مجلس الإدارة بتاريخ ٨ يناير، ٢٠٠٥**، ص ص ١-٣.

* أن تكون القوائم المالية لشركات الأموال الراغبة في الحصول على تسهيلات ائتمانية، قد تم مراجعتها بمعرفة مراقب حسابات مقيد بسجل مراجعي شركات الأموال.

* الالتزام بأن تكون القوائم المالية لشركات الأشخاص الراغبة في الحصول على تسهيلات ائتمانية تفوق مليون جنيه، قد تم مراجعتها بمعرفة مراقب حسابات مقيد في جدول مراجعي حسابات شركات الأموال، ويكون قد مارس المهنة فعلًا، وقام بمراجعة حسابات ثلاث شركات مساهمة لمدة ثلاث سنوات على الأقل. أما إذا كان التسهيل مليون جنيه أو أقل، فيمكن الاعتماد على القوائم التي تم مراجعتها بمعرفة مراقب حسابات مقيد في جدول مراجعي شركات الأشخاص.

* يجب أن تتوافر في المراقب الذي يراجع القوائم المالية للشركات - سواء أكانت شركة أموال أو شركة أشخاص - والتي ترغب في الحصول على تسهيلات ائتمانية، تزيد عن عشرين مليون جنيه أحد الشروط التالية على الأقل:

أ) أن يكون مقيدًا بسجل البنك المركزي المصري.

ب) أن يكون عضوًا في جمعية المحاسبين والمراجعين، أو حاصلًا على الشهادات المهنية الأجنبية المعادلة لها (CPA, CA,ACCA) على ألا تقل مدة الخبرة الكلية عن عشر سنوات.

ج) أن يكون له حق مراجعة حسابات شركات الأموال لمدة لا تقل عن خمس سنوات.

وفي أي من الأحوال الثلاث يجب أن يكون المراقب قد قام بمراجعة حسابات خمس شركات مساهمة على الأقل لمدة خمس سنوات.

٦- إصدار قواعد أسس تقييم الجدارة الائتمانية للعملاء، وتكوين المخصصات التي تعد بدلًا لأسس التصنيف، وتكوين المخصصات الصادرة عنه عام ١٩٩١، وفقًا للكتاب الدوري رقم ٣٢١، وقد طالب البنك المركزي بضرورة التزام البنوك بمراجعة نظمها الداخلية؛ لتقييم الجدارة الائتمانية للعملاء عند منح الائتمان أو زيادته أو تجديده، وكذا

عند تكوين المخصصات وفقًا لهذه الأسس التي شملت إدارة المخاطر الائتمانية، وأسس تقييم جدارته الائتمانية، وتكوين المخصصات لكل المؤسسات، والقروض لأغراض استهلاكية والقروض العقارية للإسكان الشخصي، إضافة إلى القروض الصغيرة للأنشطة الاقتصادية، بحيث تسري قواعد تكوين المخصصات على القوائم المالية للبنوك ربع السنوية أو السنوية، اعتبارًا من آخر ديسمبر ٢٠٠٥، على أن يقوم كل بنك بتعديل نظمه الداخلية بما يتفق ومتطلبات هذه الأسس، وموافاة البنك المركزي المصري بنسخة من هذه النظم خلال ثلاثة أشهر من تاريخ ذلك الكتاب المصري (البنك المركزي المصري، ج، ٢٠٠٥)[١].

٧- مراجعة نشرات الاكتتاب والموافقات والتراخيص الخاصة بجميع البنوك وصناديق الاستثمار وشركات الصرافة العاملة في السوق؛ لعمل نوع من الرقابة والمتابعة على تلك الكيانات، وحاليًا يتم دراسة الإجراءات التنظيمية (بالتنسيق مع الهيئة العامة لسوق المال)؛ لتأسيس صناديق الاستثمار النقدية، وتهدف تلك الإجراءات إلى وضع ضوابط بعد توسع تلك الصناديق في جمع السيولة وتحريكها داخل السوق، في عكس اتجاه السياسة النقدية، بما يؤثر على فاعلية أدوات تلك السياسة، وكمية المعروض النقدي داخل السوق المصرفية وخارجها.

كما يرى (Ross, 2003)[٢] أن على الجهات الرقابية على البنوك، المساهمة في تحسين وتطوير وفرض معايير المحاسبة والمراجعة الخاصة بالبنك؛ نظرًا للخصائص التي تتميز بها البنوك دون غيرها من الأنشطة.

ويخلص المؤلف إلى أن البنك المركزي بأدائه تلك المهام الرقابية والإشرافية، يؤدي دورًا مهمًّا في حوكمة الشركات، كما يعتقد المؤلف أن البنك المركزي عن طريق إصدار تعليمات للبنوك بربط القروض التي تمنحها للشركات أو للعملاء بمدى الالتزام بقواعد

---

(١) البنك المركزي المصري، ج، "أسس تقييم الجدارة الائتمانية للعملاء وتكوين المخصصات"، ٢٠٠٥م، ص ص ١-٢٠.

(2) Ross, (2003), Op. Cit, pp. 1-19.

ومعايير حوكمة الشركات، يحفز تلك الشركات أو العملاء على تطبيق تلك القواعد والمعايير، وبالتالي يساهم في نشر فكر وثقافة حوكمة الشركات على مستوى مجتمع المال والأعمال.

ويرى (د. عصمت أنور صحصاح، ٢٠١٢)[١] ضرورة ما يلي:

١- العمل على مراعاة عدم تداخل اختصاصات البنك المركزي بين دوره كرقيب ومشرف، وبين قيامه بالترويج لعمليات بيع البنوك العامة (كما حدث في بنك الإسكندرية)، ويرى المؤلف أنه من الأفضل أن تقوم جهات حكومية بالترويج، ويقوم البنك المركزي بالرقابة والإشراف.

٢- ضرورة العمل على الاستقلالية التامة للبنك المركزي عن باقي سلطات الدولة، ووضع الآليات اللازمة لذلك.

٣- مراعاة الالتزام بالشفافية كمبدأ من مبادئ آليات حوكمة الشركات، خاصة عند نشر الإحصاءات والبيانات؛ لكي يمكن للباحثين والمختصين الاستفادة منها، بدلًا من نشر بيانات إجمالية لا تساعد على دراسة حقيقة الأوضاع.

٢/١/٢/٣ دور الجهات الرقابية على البنوك في حوكمة الشركات وفقًا لمقررات لجنة بازل:

أصدرت لجنة بازل ورقة عمل بعنوان "المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها لفعالية الإشراف على البنوك" (Basel, 2006)[٢]، أوجبت فيها على الجهات الرقابية القيام بدور في تدعيم حوكمة الشركات، من خلال مراجعتها وتقييمها لتنفيذ البنك لمبادئ آليات حوكمة الشركات. فعندما يواجه البنك مخاطر لا يستطيع قياسها أو رقابتها فعلى الجهات الرقابية (البنك المركزي) لفت انتباه البنك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية وفي الوقت

(1) د. عصمت أنور صحصاح: "المراجعة وأثرها على القرار التمويلي بالطرح العام الأولى"، **مجلة الفكر المحاسبي**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد خاص بمناسبة عقد المؤتمر العلمي السنوي لقسم المحاسبة والمراجعة، أكتوبر ٢٠١٢.

(3) Basel Committee Publication, "*Core Principles For Effective Banking Supervision*", Oct. 2006, pp. 1-25.

المناسب، وعلى الجهات الرقابية إدراك أهمية حوكمة الشركات، وتأثيرها على أداء البنك ككل، فممارسات حوكمة الشركات غير السليمة قد تكون دليلًا على مشكلات مهمة تستحق انتباه الجهات الرقابية، **فعليها ما يلي:**

* الحصول على المعلومات الضرورية؛ لتحديد ما إذا كان أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لديهم الخبرة المصرفية، والمهارات التي تمكنهم من القيام بواجباتهم ومسئولياتهم.

* إصدار إرشادات للبنوك عن الممارسات السليمة لحوكمة الشركات، ومراعاة حاجة البنك لمداخل خاصة للحوكمة، تأخذ في الاعتبار حجم وتعقد وشكل المخاطر التي تواجه البنوك.

* على الجهات الرقابية تقدير جودة الرقابة الداخلية بالبنك، من خلال التأكد من وجود سياسة فعالة للرقابة الداخلية، ويتم تفعيلها، **وفي هذا المجال عليها القيام بما يلي:**

١- توجيه عناية خاصة إلى فعالية الرقابة من قبل مجلس الإدارة ومدى كفايتها.

٢- التأكد أن المراجعة الداخلية والخارجية يتم ممارستها باستقلالية وفعالية.

٣- تقدير ما إذا كان أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية يقومون بواجباتهم ومسئولياتهم وفقًا لهذه الورقة.

ويرى المؤلف أن قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣، جاء متوافقًا مع مقترحات وتأكيدات لجنة بازل في كثير من المواد، وهو ما سيعرضه المؤلف في النقطة التالية.

٣/١/٢/٣ قانون البنك المركزي والتوافق مع مقررات لجنة بازل:

إن قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣، قد تضمن في ثناياه العديد من المواد التي تتفق وروح مقترحات لجنة بازل

(البنك الأهلي المصري، ٢٠٠٣)[1] حيث أوجب في المادة (٣٢) ألا يقل رأس المال المصدر والمدفوع بالكامل عن ٥٠٠ مليون جنيه مصري، وألا يقل رأس المال المخصص لنشاط فروع البنوك الأجنبية في جمهورية مصر العربية عن ٥٠ مليون دولار أمريكي، أو ما يعادلها بالعملات الحرة؛ وذلك بهدف توفير حد أدنى مناسب من رأس المال لدى البنوك لإدارة العمليات المصرفية.

كما أكد في المادة (٤١) على إيجازه لعملية الاندماج بين البنوك بعد موافقة البنك المركزي المصري؛ وذلك بهدف دعم أموال تلك البنوك؛ مما ينعكس بدوره في تحسن وارتفاع نسبة الملاءة المصرفية، كما أكد القانون على حق مجلس إدارة البنك المركزي (طبقًا للمادة ٥٦) في تحديد الحد الأدنى لمعيار كفاية رأس المال، مع قيام البنك المركزي (المادة ٥٨) بوضع المعايير الواجب التزامها في تصنيف ما تقدمه البنوك من تمويل وتسهيلات ائتمانية، وفي تصنيف غير المنتظم منها، والأرصدة الناتجة عن هذا التصنيف.

كما جاء في المادة (٤٣) ضرورة موافقة محافظ البنك المركزي عند تعيين رؤساء وأعضاء مجالس إدارات البنوك، وكذلك المديرين التنفيذيين المسئولين عن الائتمان والاستثمار، وإدارة المحافظ والمعاملات الخارجية والتفتيش الداخلي؛ وذلك بهدف حسن اختيار الإدارات العليا بالبنوك، بجانب أن هذا الاختيار يعد نوعًا من الرقابة المسبقة.

كما أكدت المادة (٦٣) على ضرورة أن يقوم مجلس إدارة كل بنك بوضع قواعد تقديم الائتمان للعملاء، والإجراءات التي تتبع للتأكد من الجدارة الائتمانية، وصحة المعلومات المقدمة، وإجراءات إتاحة هذا الائتمان، ونظام الرقابة على استخدامه، كما أشارت المادة (٧٠) إلى ضرورة قيام البنك بعمل تقييم نصف سنوي على الأقل لمخاطر استثماراته ومحفظة الائتمان لديه، وما تم في شأنها، مع اتخاذ ما يلزم من الإجراءات لمواجهة ما يستجد من مخاطر، كما تم التأكيد في المواد (٨٣، ٨٤، ٨٥) على دور مراقبي الحسابات في إعداد التقارير اللازمة.

---

(١) البنك الأهلي المصري، "أسس إدارة مخاطر الائتمان في ظل المقترحات الجديدة للجنة بازل"، النشرة الاقتصادية، **المجلد السادس والخمسون، العدد الرابع**، ٢٠٠٣م، القاهرة، ص ص٥-٢١.

كما جاء في المادة (٧١) بأنه يتعين ألا تتجاوز نسبة الائتمان التي يقدمها البنك للعميل الواحد ٣٠٪ من قاعدته الرأسمالية، وذلك كنوع من الحد من عملية التركز.

كما جاء في المادة (٨٢) بضرورة تشكيل لجنة المراجعة الداخلية، تتكون من ثلاثة أعضاء من مجلس الإدارة غير التنفيذيين، كما تنشأ لجنة تنفيذية يشكلها مجلس الإدارة من بين أعضائه التنفيذيين والعاملين بالبنك؛ وذلك بهدف التأكد من اتساق السياسات وملاءمتها قبل العرض على مجلس الإدارة.

لذا يخلص المؤلف إلى أن معايير حوكمة الشركات في مصر، قد تحسنت بشكل ملحوظ بعد تطبيق القانون المذكور، الذي تطرق للعديد من الموضوعات المتعلقة بدعم أسس حوكمة الشركات في الجهاز المصرفي، مثل تشكيل لجنة المراجعة، ونشر التقارير والإفصاح، وتدوير المراجعين. كما أن دور البنك المركزي في حوكمة الشركات، قد شهد تطورًا كبيرًا بعد صدور قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ ولائحته التنفيذية، وأصبح يمارس دوره الرقابي والإشرافي ليس على البنوك فقط، وإنما امتد ليشمل عملاء البنوك أيضًا، ويعتقد المؤلف أنه لاكتمال دور البنك المركزي يجب أن يصدر نموذج لميثاق السلوك الأخلاقي للعاملين في المجال المصرفي، وإلزام البنوك به، على أن يراعى فيه القيم الأخلاقية والثقافية الخاصة بالمجتمع المصري.

٢/٢/٣ دور الهيئة العامة للرقابة المالية في حوكمة الشركات:

تلعب الهيئات العامة لسوق المال في جميع دول العالم دورًا بارزًا في حوكمة الشركات، من خلال قيامها بتوفير البيئة المناسبة؛ لغرس بذور الثقة لجمهور المستثمرين في سوق المال، والتأكد من قيام المؤسسات العاملة بالسوق بدورها المنوط لها به؛ حيث تعتبر تلك الهيئات هي الجهة المنظمة للسوق والمسئولة عن تأمين سوق تتسم بالشفافية والأمان للمستثمرين.

وتعتبر هيئة سوق المال الأمريكية (SEC) من أقوى الهيئات على مستوى العالم؛ وذلك نظرًا لما تتمتع به من قوة رقابة وإشراف وسلطات، ولكونها تعمل في بيئة تتميز بتعقيد عالٍ، يضم أكبر بورصات العالم، وسوق مصرفية ضخمة، تضم أكثر من أحد عشر

ألف بنك، وقد كان لهيئة سوق المال الأمريكية - تاريخيًا - السبق في اقتراح والتوصية بكثير من متطلبات حوكمة الشركات. فمثلًا أوصت سنة ١٩٤٠ جميع الشركات بتكوين لجنة مراجعة، في سنة ١٩٧٨ أوصت بأن يتم اختيار وتدوير المراجع، وفحص أتعاب المراجعة وخدمات غير المراجعة مع لجنة المراجعة (SEC, 1978)(1).

كما تمارس ضغوط على الهيئات المهنية المهتمة بشئون المحاسبة والمراجعة، وقد أعطيت دفعة قوية من خلال قانون Sarbanes-Oxley، بتفويضها مع مجلس الإشراف المحاسبي على الشركات المساهمة (PCAOB) بتنظيم وإصدار معايير مراجعة؛ بهدف ضمان حقوق أصحاب المصالح.

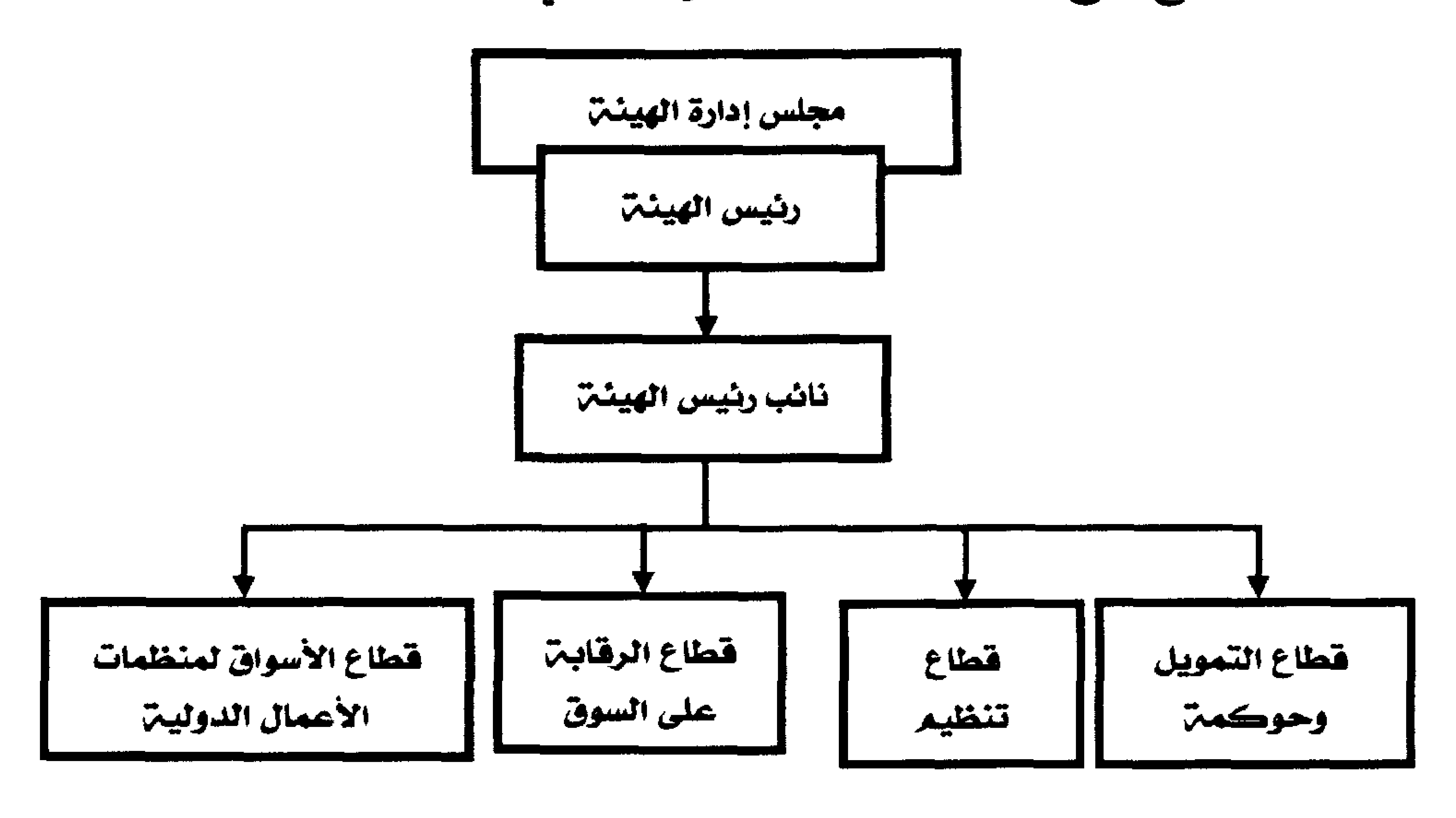
وفي مصر تعتبر الهيئة العامة لسوق المال هي الجهة المسئولة عن نشر فكر وثقافة حوكمة الشركات في مجال سوق المال والشركات العاملة فيه. وقد أنشئت الهيئة في أواخر السبعينيات من القرن الماضي؛ بهدف تنظيم وتنمية سوق رأس المال، ومراقبة حسن قيام هذا السوق بوظائفه. وبصدور القانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ (قانون سوق المال)، أسند للهيئة مهام أخرى، أهمها الإشراف على توفير ونشر المعلومات والبيانات الكافية عن سوق المال، ومراقبته، والتفتيش على الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية، والإشراف على الدورات التدريبية للعاملين في سوق المال.

وقد اهتمت الهيئة العامة لسوق المال بحوكمة الشركات والإفصاح، للدرجة التي تضمن الهيكل التنظيمي لقطاع خاص بالتمويل وحوكمة الشركات، ويختص بتمويل الشركات وإصدار الأوراق المالية، وكذلك بالإفصاح وحوكمة الشركات وهو ما يوضحه الشكل رقم ١/٢/٣.

(1) Securities Exchange commission (SEC), "*Press Release; 278*", **SEC**,1978.

الشكل رقم (٣/٢/١)

موقع قطاع حوكمة الشركات بالهيكل التنظيمي للهيئة العامة لسوق المال



المصدر: الموقع الإلكتروني للهيئة العامة لسوق المال .www.cma.gov.eg

ويعتبر قانون سوق المال رقم ٩٥ لسنة ٩٢ هو المصدر الرئيسي الذي يحكم عمل الهيئة، حيث حددت المادة (٣) من القانون مهام الهيئة فيما يلي:

١- تنظيم وتنمية سوق المال، وإبداء الرأي في مشروعات القوانين والقرارات المتعلقة بسوق المال.

٢- تنظيم أو الإشراف على دورات تدريبية للعاملين في سوق رأس المال أو الراغبين في العمل به.

٣- الإشراف على توفير ونشر المعلومات والبيانات الكافية عن سوق رأس المال، والتحقق من سلامتها ووضوحها، وكشفها عن الحقائق التي تعبر عنها.

٤- مراقبة سوق رأس المال؛ للتأكد من أن التعامل يتم على أوراق مالية سليمة، وأنه غير مشوب بالغش أو النصب أو الاحتيال أو الاستغلال أو المضاربات الوهمية.

٥- اتخاذ ما يلزم من إجراءات؛ لمتابعة أحكام القانون والقرارات الصادرة تنفيذًا له.

ويرى المؤلف أن تلك المادة قد بلورت الإطار العام لدور الهيئة في حوكمة الشركات، وقد سعت الهيئة العامة لسوق المال إلى تحقيق هذه المتطلبات من خلال الآليات المتاحة لها. ويرى (د. خالد لبيب، ٢٠٠٣)(١) أن دور الهيئة العامة لسوق المال في حوكمة الشركات، يمثل محور ارتكاز من خلال الضوابط الآتية:

١- إرساء مبادئ موحدة لتطبيق الحوكمة.

٢- إرساء دستور موحد لمبادئ السلوك الأخلاقي لرجال الإدارة.

٣- ضرورة الإشراف والرقابة على تطبيق الشركات آليات حوكمة الشركات، وتقييم مدى التزامها بقواعد تطبيقها، وكذلك مدى الالتزام بمبادئ السلوك الأخلاقي لرجال الإدارة، على أن يتم ذلك بصورة دورية منتظمة.

٤- ضرورة تكليف مجالس إدارات الشركات المساهمة بالرقابة على كفاءة التطبيق، والالتزام بآليات حوكمة الشركات، والإفصاح في تقاريرها السنوية عن مدى التزاماتها بمبادئ تطبيق تلك المنظومة.

٥- ضرورة التزام كافة المستويات الإدارية لمنشآت الأعمال، بدستور مبادئ السلوك الأخلاقي لرجال الإدارة، وبمبادئ المسئولية الاجتماعية، مع ضرورة قيامها بالرقابة والتقويم الذاتيين.

٦- ضرورة قيام السلطات التشريعية بتشديد العقوبات المدنية والجنائية، على كل من يقوم من رجال الإدارة بأفعال أو مخالفات مالية، تندرج ضمن دائرة الفساد المالي، أو الاشتراك فيها، أو بالتواطؤ مع مرتكبيه.

---

(١) د. خالد محمد عبد المنعم لبيب، (٢٠٠٣م)، مرجع سابق، ص ص ١٩٣-١٩٤.

كما يوصي (د. علي طلبة، ٢٠٠٠)[١] بقيام الهيئة العامة لسوق المال بتتبع ورصد العوامل المسببة للأزمات في سوق المال، مثل المضاربات غير المنضبطة في البورصة، الارتفاع المغالى فيه في قيم الأسهم، عدم وجود ضوابط للمعاملات الساخنة في البورصة، زيادة حجم التعاملات ذات المخاطر العالية.

ويخلص المؤلف إلى تعاظم دور الهيئة العامة لسوق المال في حوكمة الشركات، كما يتوقع أن يشهد هذا الدور في المستقبل أهمية متزايدة في بيئة النشاط الاقتصادي؛ خاصة بعد إنشاء الهيئة لوحدة رقابة جودة عمل مراقبي الحسابات، وإصدارها المعيار المصري لمراقبة الجودة للمؤسسات، التي تقوم بالمراجعة والفحص المحدود للمعلومات المالية التاريخية، وغير ذلك من مهام التأكيد، ومهام الخدمات الأخرى المتعلقة به (الهيئة العامة لسوق المال، أ، ٢٠٠٦)[٢]، ودراسة إصدار معايير المراجعة ومراقبتها لجودة أداء مراقبي الحسابات، مع تحفظ المؤلف على هذا الدور، وكان الأفضل أن تقوم به الهيئات المهنية المختصة، مثل نقابة التجاريين أو جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، وكافة الجهات المهنية والفنية والإشرافية.

١/٢/٢/٣ إنجازات الهيئة العامة للرقابة المالية في مجال حوكمة الشركات:

تتبنى الهيئة العامة لسوق المال إستراتيجية واضحة بالنسبة لتطبيق آليات حوكمة الشركات، وقد قطعت في هذا المجال شوطًا كبيرًا، حيث تحرص الهيئة على متابعة بورصة الأوراق المالية، والتأكيد على تحقيق الإفصاح، وخلق الشفافية في سوق المال؛ لتأهيله لأن يكون سوقًا تتوافر فيه كافة عناصر العالمية؛ إذ لا يمكن أن تتفاعل آليات السوق وتتناغم مقوماته إلا في مناخ يكتنفه الإفصاح، وتحدد ملامحه الشفافية، وقد عملت الهيئة على

---

(١) د. علي إبراهيم طلبة: "قياس إمكانية تتبع ورصد مسببات أزمات سوق المال بواسطة الأجهزة الرقابية العليا"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، يناير (٢٠٠٠م)، ص ص ٤٦١ -٥٣٦.

(٢) الهيئة العامة لسوق المال، أ، "المعيار المصري لمراقبة الجودة"، **قرار رئيس مجلس إدارة الهيئة رقم ١٤٠ لسنة ٢٠٠٦م**، ٢٠٠٦/١٢/١٨م، القاهرة، ص ص ١-١٧.

تفعيل دور الرقابة، وظهور آليات جديدة كالشراء بالهامش، وتحديث قواعد القيد، واستمرار القيد والشطب؛ للتأكيد على متطلبات الإفصاح (أحمد عبد العزيز، ٢٠٠٥)[١].

وقد كان للهيئة العديد من الإنجازات في مجال حوكمة الشركات، يمكن عرضها في النقاط الآتية:

١- إصدار قواعد قيد واستمرار قيد وشطب الأوراق المالية:

أصدر مجلس إدارة الهيئة العامة لسوق المال بتاريخ ٢٠٠٢/٦/١٨ قواعد قيد واستمرار قيد وشطب الأوراق المالية بالبورصة، والتي بدأ تطبيقها اعتبارًا من ٢٠٠٢/٨/١، وتتميز القواعد الجديدة للقيد بالخصائص التالية:

أ- أنها ساهمت بدرجة كبيرة في إرساء وتطور ممارسة القواعد والمبادئ الخاصة بحوكمة الشركات.

ب- أنها تغطي جزءًا كبيرًا من التعديلات المطلوبة في القانون الحالي لسوق المال رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ (الهيئة العامة لسوق المال، أ، ٢٠٠٢)[٢]، وقد تضمنت تلك القواعد العديد من المواد في مجال منع الاتجار بالمعلومات الداخلية، ومنع التلاعب بأسعار الأسهم، واستخدام أسهم الخزينة والإفصاح عن المعلومات الجوهرية.

وقد أشارت تقارير ROSC[٣] عن مصر أن تلك القواعد تهدف لضمان الإعداد والفحص في الوقت المناسب للقوائم المالية والتوافق من جانب مصدري الأوراق المالية، مع المتطلبات الخاصة بالمحاسبة والمراجعة.

---

(١) أحمد عبد العزيز سيد أحمد: "حوكمة الشركات وأهميتها في دفع عجلة الاستثمار والتنمية"، **الجهاز المركزي للمحاسبات**، بحث غير منشور، يونيه، ٢٠٠٥م، ص ص ١-٥١.

(٢) لهيئة العامة لسوق المال، أ، "قواعد قيد واستمرار قيد وشطب الأوراق المالية"، قرار مجلس إدارة الهيئة العامة لسوق المال، رقم (٣٠) بتاريخ ٢٠٠٢/٦/١٨م، ملحق العدد ١٥، **مجلة المحاسب**، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، القاهرة، ص ص ١-٢٢.

(٣) للمزيد يمكن الرجوع إلى:

A- Report on the Observance of Standards and Codes, (ROSC), "*Accounting and Auditing*" Egyptian Republic, Sep.,2001, pp. 1-44.

٢- إصدار دليل الطرح الخاص:

انطلاقًا من دور الهيئة العامة لسوق المال في وضع القواعد اللازمة لحماية المتعاملين في السوق، ومن خلال التأكيد على مبادئ الإفصاح والشفافية، فقد أصدرت دليل الطرح الخاص لتعريف وإرشاد كافة الأطراف ذوي العلاقة بعمليات الطرح الخاص بالمفاهيم والإجراءات والشروط والمستندات والقيود المفروضة على عمليات الطرح الخاص في ضوء قرار مجلس إدارة الهيئة رقم ٣١ لسنة ٢٠٠٢ (الهيئة العامة لسوق المال،٢٠٠٢)[(١)].

٣- إصدار نماذج مراقبة الإفصاح:

تقع - من ضمن مسئوليات الهيئة العامة لسوق المال - عملية الرقابة على توافر متطلبات الإفصاح بالقوائم المالية السنوية أو الفترية، والتي تقدم إليها من الشركات الملزمة بذلك وهي:

* الشركات المؤسسة طبقًا لقانون سوق رأس المال.

* الشركات المساهمة وذات التوصية بالأسهم المقيد لها أوراق مالية بجداول بورصة الأوراق المالية.

* الشركات التي تطرح جزءًا من أسهمها في اكتتاب عام.

وقد أعدت الهيئة العامة لسوق المال مجموعة من النماذج الداخلية لمراقبة متطلبات الإفصاح في حدها الأدنى وهي:

١- قائمة فحص الالتزام بمتطلبات العرض والإفصاح والنشر للقوائم المالية.

٢- قائمة فحص تقرير مراقب الحسابات على القوائم المالية.

B- Report on the Observance of Standards and Codes, (ROSC), "*Accounting and Auditing*" Egyptian Republic, August,15, 2003, pp.1-17.

C- Report on the Observance of Standards and Codes, (ROSC), "*Corporate Governance Country Assessment* " Egypt, March, 2004, pp. 1-15.

(١) الهيئة العامة لسوق المال، ب، "دليل الطرح الخاص"، **قرار مجلس إدارة الهيئة رقم ٣١ لسنة ٢٠٠٢**، القاهرة، ص ص ١-١٦.

٣- قائمة فحص تقرير الفحص المحدود.

وبقدر ما تفيد هذه النماذج في تسهيل وتنميط إجراءات الهيئة الداخلية بشأن ما يرد إليها من قوائم مالية وتقارير لمراقبي الحسابات، فهي ذات فائدة كبيرة للمحاسبين والمراجعين في التعرف على أهم النقاط والموضوعات التي تركز عليها الهيئة في أعمال الفحص، كما يمكن أن تستخدم بواسطة المحاسبين والمراجعين كأدوات مساعدة؛ للتأكد من شمول أعدادهم ومراجعتهم للقوائم المالية للحد الأدنى من متطلبات الإفصاح (الهيئة العامة لسوق المال، ج، ٢٠٠٢)(١).

٤- تقييم ومتابعة تطبيق معايير الإفصاح:

أعطى المشرع للهيئة العامة لسوق المال(٢) سلطة الإشراف على توفير ونشر المعلومات والبيانات الكافية عن سوق رأس المال، والتحقق من سلامتها ووضوحها وكشفها عن الحقائق التي تعبر عنها، وذلك تأكيدًا لمبدأ الشفافية والإفصاح (د. عصام حنفي، ٢٠٠٦م) (٣).

---

(١) الهيئة العامة لسوق المال، ج، "نماذج مراقبة الإفصاح"، **ملحق العدد السادس عشر من مجلة المحاسب**، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، ديسمبر ٢٠٠٢م، ص ص ٣- ٣٠.

(٢) للمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى:

- اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١م مادة ٣٠٢.
- اللائحة التنفيذية لقانون الإيداع والقيد المركزي رقم ٩٣ لسنة ٢٠٠٠ مواد ١٣٠ ، ٢/٣٠ ، ٣٠/ب.
- قانون سوق المال رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢م مواد ٦ ، ٢/٦ ، ١/٧ المعدلة بالقانون رقم ١٠ لسنة ٩٥، ومادة ٣/٦ ، ٢، ١ ، ٧.
- اللائحة التنفيذية للقانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢م مادة ١٣٨.

(٣) د. عصام حنفي محمود: "التزام الشركات بالشفافية والإفصاح"، **بحوث وأوراق عمل مؤتمر الشفافية والإفصاح**، المنظمة العربية لخبراء المحاسبة القانونيين، ٢٠٠٦م، القاهرة ص ص، ٣٥٣ - ٤١٨.

لذلك تلتزم كل شركة طرحت أوراقًا مالية لها في اكتتاب عام أن تقدم على مسئوليتها إلى الهيئة العامة لسوق المال تقارير نصف سنوية، عن نشاطها ونتائج أعمالها، على أن تتضمن هذه التقارير البيانات التي تفصح عن المركز المالي الصحيح لها، ويعد المركز المالي وغيرها من القوائم المالية للشركة طبقًا للمعايير المحاسبية ولقواعد المراجعة التي تحددها أو تحيل إليها اللائحة التنفيذية، وتخطر الهيئة العامة لسوق المال بالقوائم المالية، وتقريري مجلس الإدارة، ومراقب الحسابات عنها قبل شهر من التاريخ المحدد لانعقاد الجمعية العامة (مادة ٢ ،٦، ٦/ ٣) من قانون سوق المال.

وحتى تتأكد الهيئة العامة لسوق المال من شفافية البيانات والمعلومات المقدمة من هذه الشركات، عليها فحص الوثائق المقدمة أو تكليف جهة متخصصة بهذا الفحص، وتبلغ الهيئة الشركة بملاحظاتها، وتطلب إعادة النظر في هذه الوثائق بما يتفق ونتائج الفحص (مادة ٦ فقرة ٤) من قانون سوق المال.

كما يجب على كل شركة ومراقبي حساباتها طرحت أوراقًا مالية لها في اكتتاب عام، موافاة الهيئة العامة لسوق المال بما تطلبه من بيانات ووثائق؛ للتحقق من شفافية وصحة البيانات الواردة بنشرات الاكتتاب والتقارير الدورية والبيانات والقوائم المالية للشركة (مادة ٧) من قانون سوق المال.

كما تلتزم أيضًا الشركات والجهات العاملة في سوق الأوراق أو المرتبطة بها بإخطار الهيئة العامة لسوق المال بالتقارير والقوائم المالية والبيانات والمعلومات التي ترى الهيئة أهميتها للإفصاح عنها للمتعاملين في سوق الأوراق المالية، بعد التأكد من صحتها وشفافيتها (مادة ١٣٨ من اللائحة التنفيذية لقانون سوق المال).

٥- تحديد متطلبات تأسيس شركات السمسرة:

حددت الهيئة العامة لسوق المال متطلبات تأسيس شركات السمسرة في الأوراق المالية والترخيص، وضرورة توافر البنية الأساسية لديها، وأدلة وإجراءات العمل بالشركات، ومكافحة غسل الأموال، وتسجيل وإدارة الأوامر، وتسوية وتعزيز المعاملات، والاحتفاظ بالبيانات، وإجراءات إبلاغ العميل، مع تحديد خطة استمرارية

النشاط، ودليل الشكاوى والمنازعات، وميثاق شرف العاملين، والالتزام بالقواعد واللوائح السارية، والرقابة والمراجعة الداخلية، كما أشارت الهيئة في قرارها إلى دليل إدارة المخاطر والعقود النمطية؛ لتنظيم العلاقة بين الشركة وعملائها (الهيئة العامة لسوق المال، ب، ٢٠٠٦)(١).

٦- إصدار القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية:

أصدرت الهيئة العامة لسوق المال القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات، وألزمت تلك القواعد مجلس إدارة الشركة بتعيين مسئول عن حوكمة الشركات وعلاقات المستثمرين، تعهد إليه مسئولية متابعة وتطبيق مبادئ آليات حوكمة الشركات، والرد على استفسارات المساهمين، وتحدد مهامه ومسئولياته ضمن الهيكل التنظيمي للشركة.

كما أشارت القواعد إلى عدم جواز تعيين مراقب الحسابات إلا من المقيدين في سجل مراقبي الحسابات بالهيئة. وأن التعيين يكون بناء على توصية من لجنة المراجعة بالشركة لمجلس الإدارة، وأن يكون مراقب الحسابات ممن تتوافر فيهم الكفاءة والسمعة والخبرة الكافية، وتتناسب قدراته وكفاءته مع حجم وطبيعة نشاط الشركة، وأن يتضمن تقرير مراقب الحسابات بيانًا عن مدى التزام الشركة بتطبيق القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات. ويأتي إصدار تلك القواعد التنفيذية كخطوة أولى لتطبيق قواعد الحوكمة على الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية غير المقيدة بالبورصة (الهيئة العامة لسوق المال، أ، ٢٠٠٧م)(٢).

كما تأتي هذه القواعد في إطار اهتمام الهيئة بتطوير السوق ودعم استقراره، وتوفير المزيد من الحماية للمستثمرين المتعاملين فيه، وذلك من خلال تطوير أدائها الرقابي، من مجرد التحقق من الالتزام بالتشريعات والقواعد الحاكمة لسوق المال؛ ليتضمن - بجانب ذلك - أسلوب الحد من المخاطر التي تواجه السوق، والذي تتبعه العديد من جهات

(١) الهيئة العامة لسوق المال، ب، "متطلبات تأسيس شركات السمسرة في الأوراق المالية"، **قرار مجلس إدارة الهيئة**، بتاريخ ١٧/٥/٢٠٠٦م، القاهرة، ص ص ١-١٥.

(٢) ـــ، (أ)، (٢٠٠٧م)، مرجع سابق، ص ص ١-١٦.

الرقابة المماثلة في الأسواق المتقدمة، وتعتبر هذه القواعد جزءًا من منظومة تطوير أداء الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية، كما أصدرت الهيئة العامة لسوق المال دليلًا لتطبيق تلك القواعد (الهيئة العامة لسوق المال، ب، ٢٠٠٧م)(١).

٧- إصدار قواعد آداب وسلوكيات مزاولي مهنة المحاسبة والمراجعة:

أصدرت الهيئة العامة لسوق المال قواعد آداب وسلوكيات مزاولي مهنة المحاسبة والمراجعة، وذلك بالنسبة لمراقبي الحسابات المقيدين بسجل المحاسبين بالهيئة، وتأتي قواعد وسلوكيات مزاولي مهنة المحاسبة والمراجعة الصادرة عن الهيئة؛ تطبيقًا لميثاق الأخلاقيات المهنية للمحاسبين، الصادر عن الاتحاد الدولي للمحاسبين، والمنفذ في ٣٠ يونيو ٢٠٠٦. وتنقسم القواعد إلى جزء أول، وهو خاص بالتطبيق العام للقواعد، وتحديد المبادئ الأساسية لأخلاقيات المهنة التي يجب أن يتمتع بها المحاسب المهني، وهي الأمانة والنزاهة والموضوعية والكفاءة المهنية والعناية الواجبة والسرية والسلوك المهني، ويقدم هذا الجزء إطارًا لتطبيق هذه المبادئ.

والجزء الثاني هو خاص بالمحاسب المهني المزاول، ويبين كيفية تطبيق الإطار في مواقف محددة؛ حيث يقدم أمثلة عن أدوات الحماية المناسبة لمواجهة التحديات التي تواجه منهج الالتزام بالمبادئ الأساسية. وجاء هذا القرار متماشيًا مع أفضل الممارسات والمعايير الدولية، وانتهاجًا لمبدأ أن مسئولية المحاسب المهني ليست مجرد تلبية رغبات العميل، ولكنها تتجاوز كل هذا من أجل تحقيق الصالح العام؛ التزامًا بالميثاق الأخلاقي لهذه المهنة (الهيئة العامة لسوق المال، ج، ٢٠٠٧)(٢).

٣/٢/٢ دور البورصة المصرية في حوكمة الشركات:

مثلت أسواق المال منذ إنشائها المكان الذي يتم فيه التقاء البائعين والمستثمرين للتعامل في الأوراق المالية، وتحت إشراف السلطات العامة

---

(١) ـــ (ب)، (٢٠٠٧م)، مرجع سابق، ص ص ١-٢٦.

(٢) الهيئة العامة لسوق المال، (ج)، "قواعد آداب وسلوكيات مزاولي مهنة المحاسبة والمراجعة لمراقبي الحسابات الهيئة المقيدين بسجل المحاسبين بالهيئة، **قرار رقم ٧٩ لسنة ٢٠٠٧م**، ص ص ١-٨٠.

(الهيئة العامة لسوق المال)، وبمساعدة المتخصصين (العاملين بالبورصة وشركات السمسرة) (د. أشرف السيد، ٢٠٠٥)[1]. فالبورصة مكان لتداول الأوراق المالية وقيدها، ويحكم عملها القانون والقرارات واللوائح، وهذا يعني أنها السوق التي تتداول فيها الأوراق المالية (الأسهم والسندات)، فهي ملتقى أصحاب رءوس الأموال، وهي سوق تبرم عمليات الشراء والبيع على أسس منظمة، وتتولى إدارتها والإشراف عليها هيئة تعمل على تطبيق القانون (إمام حامد، ٢٠٠٦م)[2].

وقد أخذت البورصة شكل هيئات شبه حكومية (ذاتية التنظيم)، حيث يتم تعيين رئيس البورصة من قبل رئيس الوزراء وأربعة أعضاء معينين بمعرفة كل من الهيئة العامة لسوق المال عضو، البنك المركزي عضو، عضوين ممثلين للبنوك، وستة أعضاء منتخبين وممثلين لشركات التداول (د. سميحة فوزي، ٢٠٠٣)[3].

ودائمًا ما تكون أسواق المال سباقة في وضع بعض متطلبات حوكمة الشركات موضع التنفيذ؛ كتكوين لجنة المراجعة، ووضع شروط حول مؤهلات وخلفيات يجب توافرها في أعضاء مجالس الشركات، وفرض تكوين وإنشاء إدارات مراجعة داخلية، وإلزام الشركات المقيدة بها بأي إجراءات من شأنها تعزيز الإفصاح والشفافية؛ وذلك لما تتمتع به البورصة من دور إشرافي مباشر على الشركات أثناء عمليات التداول.

١/٣/٢/٣ إنجازات البورصة المصرية في مجال حوكمة الشركات:

ظهر دور سوق الأوراق المالية في حوكمة الشركات، من خلال ما أصدرته من قواعد وإجراءات، تهدف إلى دعم تطبيقات حوكمة الشركات، وتحديث عمليات التداول بها

---

(٢) د. أشرف محمد السيد: "**الإصلاح الاقتصادي وأثره على سوق المال**"، كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد ٢١٤، سبتمبر ٢٠٠٥م، ص ص ٩-١٤.

(٣) إمام حامد آل خليفة: "البورصة المصرية ومشكلات الإفصاح"، **مؤتمر الشفافية والإفصاح**، ٢٠٠٦م، مرجع سابق ص ص ١١٥ -١٤٨.

(٤) د. سميحة فوزي: "تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية"، المركز المصري **للدراسات الاقتصادية**، ورقة عمل رقم ٨٢، أبريل ٢٠٠٣م، القاهرة، ص ص ١-٣٥.

يسمح لها بالتواصل مع مختلف الأسواق العالمية، وبما يحقق لها المساهمة في نقل فكر وثقافة حوكمة الشركات الموجودة في تلك الأسواق، ويمكن استعراض بعض إنجازات سوق الأوراق المالية في عملية حوكمة الشركات من خلال النقاط التالية:

١- تحديث القواعد والنظم والإجراءات بالبورصة:

بدء تطبيق نظام للتداول منذ مايو ٢٠٠١، يعتبر أرضية للتعامل مع أحدث التطبيقات العالمية في التداول، بما يسمح بالتواصل مع مختلف الأسواق العالمية المتقدمة.

٢- إصدار الإجراءات التنفيذية لقواعد القيد واستمرار القيد وشطب الأوراق المالية:

أصدر مجلس إدارة بورصتي القاهرة والإسكندرية الإجراءات التنفيذية لقواعد القيد لتضمن تحقيق العدالة، ودعم تطبيقات قواعد حوكمة الشركات، وفرض العقوبات على تعاملات الأطراف الداخلية المطلعة. حيث تم التأكيد على التزام الشركات المقيدة باستيفاء متطلبات الإفصاح في القوائم المالية السنوية والربع سنوية، والإعلان عن التوزيعات والإعلان عن كافة الأحداث المؤثرة في الوقت المناسب، وكذلك الاهتمام بإدارة العلاقات مع المستثمرين، وقد حظي موضوع حقوق أقلية المستثمرين باهتمام خاص بالقواعد الجديدة (بورصتي القاهرة والإسكندرية، ٢٠٠٢)[١].

٣- إصدار قواعد عضوية السماسرة:

قامت البورصة بإعادة النظر في قواعد عضوية السماسرة؛ للتأكيد على توافر المستوى المهني الملائم، وكذلك توافر الملاءة المالية لشركات السمسرة، ولذا فسوف يكون على الشركات الأعضاء في البورصة، وموظفيها المرور باختبارات محددة، وبناء على نتيجة هذه الاختبارات تمنح العضوية، بالإضافة إلى توافر حد أدنى من رأس المال لضمان مستوى

---

(١) بورصتي القاهرة والإسكندرية، "الإجراءات التنفيذية لقواعد قيد واستمرار قيد وشطب الأوراق المالية"، قرار مجلس إدارة بورصتي القاهرة والإسكندرية للأوراق المالية بتاريخ ٢٠٠٢/٧/٢٤م، ملحق العدد ١٥، مجلة المحاسب، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، القاهرة، ص ص ٣٥-٦٥.

الملاءة المالية لها، وسوف يكون على الأعضاء الالتزام بالمعايير الأخلاقية في تعاملاتها، بما يضمن العدالة والاتصالات مع العملاء (بورصتي القاهرة والإسكندرية، ٢٠٠٦)(١).

٤- تفعيل مبدأ الشفافية والإفصاح:

وذلك من خلال ما يلي:

أ) تقوم سوق الأوراق المالية بدور مهم لتفعيل مبدأ الشفافية والإفصاح، (د. عصام حنفي، ٢٠٠٦م)(٢)، حيث يجب على كل شركة أو جهة مقيد لها أوراق مالية بالبورصة موافاة إدارة البورصة بنسخة ورقية ونسخة على ديسك حاسب آلي، تتضمن ما يلي:

١- أصل القوائم المالية السنوية، وتقرير مراقب الحسابات خلال ٩٠ يومًا من تاريخ نهاية السنة المالية.

٢- أصل القوائم المالية السنوية بعد اعتمادها من الجمعية العامة إذا حدث بها تعديلات.

٣- صورة من القوائم الربع سنوية، مرفقًا بها تقرير الفحص المحدود خلال ٤٥ يوم على الأكثر من تاريخ الفترة.

٤- الوثائق الخاصة بالتعديلات التي أدخلت على النظام الأساسي.

٥- صورة من الميزانية، والقوائم المالية، وأسماء مجلس الإدارة، والتقارير التي يعدها المجلس، وتقرير مراقب الحسابات خلال ١٥ يوم من تاريخ إقرارها.

٦- بيان نصف سنوي، يتضمن فيه مساهمات أعضاء مجلس الإدارة والعاملين، وأسماء المساهمين الذين يملكون ١٠٪ على الأقل.

---

(١) بورصتي القاهرة والإسكندرية، "قواعد عضوية السماسرة"، ٢٠٠٦م، القاهرة، ص ص ١-١٠.
(٢) د. عصام حنفي محمود، (٢٠٠٦م)، مرجع سابق، ص ص ٣٩٩-٤٠٢.

ب) وتلتزم البورصة خلال أسبوع من تاريخ موافقتها على قيد الورقة المالية، موافاة الهيئة العامة لسوق المال بالبيانات التي تطلبها؛ حتى تتحقق الهيئة من شفافية البيانات المقدمة من الشركات.

ج) تلتزم البورصة بتقديم التقارير الدورية عن حركة تداول الأوراق المقيدة بها إلى الهيئة، وهذه التقارير عبارة عن إخطار يومي ونصف شهري وسنوي عن حركة التداول.

د) الالتزام بنشر المعلومات عن التداول يوميًا عن طريق نشرة أسعار يومية.

هـ) إعداد نشرة شهرية تتضمن بيانًا بالأوراق التي يتم قيدها خلال الشهر على مستوى إجمالي حركة التداول الشهري، موزعة على القطاعات وقيمتها، وعدد العمليات على المستوى الإجمالي ومستوى النشاط، مقارنة بالشهر السابق والمؤشرات الإحصائية المهمة، والمعلومات التي ترى إدارة البورصة نشرها[1].

يخلص المؤلف إلى أن سوق الأوراق المالية تلعب دورًا مزدوجًا في عملية حوكمة الشركات، من خلال إلزام الشركات المقيدة بها بتطبيق أي قواعد أو مواثيق للحوكمة، صادرة عن الجهات الرقابية مثل البنك المركزي، الهيئة العامة لسوق المال من ناحية، وما تفرضه هي من إجراءات ورقابة على السوق أثناء جلسات التداول كرقابة فورية على عمليات التداول، ويعتقد المؤلف - نظرًا لما تتميز به الآن البيئة الاقتصادية المصرية من التنوع في قطاعات الإنتاج وطرق الاستثمار والسعي نحو جذب الاستثمار الأجنبي - أنه يمكن إعادة تشكيل وضع ودور سوق الأوراق المالية في حوكمة الشركات،من خلال النقاط الآتية:

١- تحويل الشكل القانوني الحالي لسوق المال (شبه الحكومي) إلى شركة مساهمة مصرية، تتمتع بدور رقابي واسع، بالإضافة إلى الاستقلالية المالية والإدارية، حيث يعتبر هذا الشكل هو الشكل السائد عالميًا في أسواق المال.

---

(١) للمزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى:
- اللائحة التنفيذية لقانون سوق المال رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ مواد (١٠١، ١٠٢).

٢- إنشاء أسواق مال متعددة ومتخصصة، متعددة بحسب حجم المشروعات؛ كبيرة، متوسطة، صغيرة. ومتخصصة بحسب قطاعات ذات التعامل النشط، مثل البنوك، والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

٣- إنشاء سوق مال خاصة بالمشتقات المالية، يسبقها عمل الدراسات اللازمة لتوضيح الجوانب المرتبطة بالقضايا المتعلقة بها من النواحي الثقافية والفكرية والاقتصادية والدينية.

٤- إنشاء فروع لبورصتي القاهرة والإسكندرية في المحافظات؛ لتركز الاستثمار في الأوراق المالية في محافظات القاهرة الكبرى والإسكندرية في الأوراق المالية في محافظات الوجه البحري؛ لذا يرى المؤلف ضرورة فتح فروع للبورصة في المحافظات وكافة محافظات الوجه القبلي.

٥- العمل على نشر الوعي؛ حيث لا يزال نقص الوعي من أهم السلبيات التي يعاني منها السوق، خاصة مع دخول شرائح جديدة من المجتمع إلى مجال الاستثمار في الأوراق المالية دون خبرة، كما حدث في اكتتاب المصرية للاتصالات.

٤/٢/٣ دور الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة في حوكمة الشركات:

يتنوع دور الهيئات العامة للاستثمار في مختلف دول العالم وفقًا لمدى تدخل الدولة في تنظيم منح تراخيص مزاولة النشاط، وفي مصر تعتبر الهيئة العامة للاستثمار هي الجهة المختصة بجمع وتوفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالاستثمار، ومتابعة تحديثها ونشرها بكافة وسائل النشر بصفة منتظمة، كما تتولى الهيئة مراجعة عقود تأسيس الشركات، والترخيص بتأسيسها، وتشرف على الالتزام بتطبيق قانون الاستثمار رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ وقانون الشركات رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١، كما تقوم بالتصديق ومراجعة قرارات الجمعية العامة العادية وغير العادية، ومحاضر مجالس الإدارة؛ للتأكد من اتساقها مع القوانين، بما

يضمن حقوق المساهمين، وأصحاب المصالح، وللهيئة الحق في اتخاذ أي إجراءات قانونية لازمة تجاه أي مخالفات تراها[1].

يخلص المؤلف إلى أن دور الهيئة العامة للاستثمار في حوكمة الشركات واضح، من خلال الإشراف على عملية تأسيس الشركات، ومراجعة عقودها، واعتماد محاضر الجمعية العامة العادية وغير العادية، ومراجعة إجراءات توجيه الدعوى، وكيفية سير العمل في اجتماع الجمعية، وكيفية التصويت لحضور أحد مندوبيها تلك الاجتماعات بصفة مراقب.

ومع تطور مناخ الاستثمار في مختلف القطاعات، والتوسع في زيادة الاستثمارات الأجنبية، وما تتطلبه العولمة من تحقيق التوافق مع التشريعات ومختلف الدول - يعتقد المؤلف أنه لتعظيم دور الهيئة العامة للاستثمار في حوكمة الشركات عليها العمل من خلال المحاور الآتية:

١- الدعوة والمساهمة في إعداد قانون الشركات الموحد؛ ليحل محل القوانين السارية حاليًا؛ بغرض خضوع كافة الشركات لنظام قانوني واحد، على أن يراعى في القانون استيعاب كافة أنواع الأنشطة الاقتصادية الموجودة حاليًا، وأن يتضمن أفكار وثقافة حوكمة الشركات، والتغلب على التحديات القانونية الموجودة حاليًا بين نصوص بعض مواد القوانين، ومبادئ آليات حوكمة الشركات.

---

(١) للمزيد يمكن الرجوع إلى:
١- قانون الشركات رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ ولائحته التنفيذية.
٢- قانون ضمانات وحوافز الاستثمار قم ٨ لسنة ١٩٩٧ ولائحته التنفيذية.
٣- قانون رقم ١٣ لسنة ٢٠٠٤ بشأن تعديل بعض أحكام قانوني ضمانات وحوافز الاستثمار وسوق المال.
٤- قانون رقم ٩٥ لسنة ٩٢ بشأن سوق المال.
٥- مشروع قانون الشركات الموحد، وزارة الاستثمار.
٦- نرمين أبو العطا، حوكمة الشركات والتمويل، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، رسالة ماجستير، غير منشورة، ٢٠٠٥م، ص ص ١٣٢-١٦٥.
٧- د. سميحة فوزي، (٢٠٠٣)، مرجع سابق، ص ص ٦-١٤.

٢- دراسة وضبط التكاليف المترتبة على مبادئ آليات حوكمة الشركات، ووضع توازن بين المسئوليات المترتبة على بعض الأطراف (المراجع الخارجي مثلًا)، وضمان حقوق هذه الأطراف المادية والمعنوية.

٣- لضمان نشر ثقافة حوكمة الشركات على الشركات التي تشرف عليها الهيئة، يفترض من الهيئة العمل على تطبيق تلك المبادئ والقواعد على الأفراد العاملين لديها، بما يحقق جودة أداء هؤلاء الأفراد من ناحية، وسلامة وفاعلية ممارسة الإشراف على تطبيق الشركات وحوكمة الشركات من ناحية أخرى.

***

الخلاصة:

يخلص المؤلف إلى أن دور الجهات الرقابية في عملية حوكمة الشركات يتميز بخاصية مهمة، وهي القدرة على إلزام الشركات والبنوك بتطبيق آليات حوكمة الشركات، ويمثل البنك المركزي أهم الجهات الرقابية التي تستطيع أن تفرض على البنوك الكثير من إجراءات نظم الرقابة وإدارة المخاطر، اللتين تمثلان ركيزتين من ركائز حوكمة الشركات الثلاث، وحتى يكتمل دور البنك المركزي، يتعين عليه إصدار ميثاق موحد للسلوك الأخلاقي في البنوك.

وقد ظهر دور الهيئة العامة لسوق المال بشكل واضح في تفعيل تطبيق مبادئ آليات حوكمة الشركات، من خلال ما عرضه المؤلف من إنجازات للهيئة في هذا المجال، وخاصة إصدار القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية ودليل تنفيذها، وقواعد آداب وسلوكيات مزاولي مهنة المحاسبة والمراجعة ومعايير المحاسبة، كما أنه جاري إعداد معايير المراجعة؛ مما سيؤدي إلى رفع الكفاءة والقدرة الرقابية والتنظيمية للهيئة، كجهة رقابية من ناحية، وأداء الشركات المالي ومراقبي الحسابات من ناحية أخرى، كما اتضح أن هناك نشاطًا مستمرًّا من قبل الهيئة، نحو الوصول إلى مستوى عالٍ من الالتزام بمبادئ وقواعد حوكمة الشركات والمتعارف عليها دوليًّا.

أما عن دور سوق الأوراق المالية في حوكمة الشركات بصفتها مكانًا للتداول، فقد أصدر مجلس إدارتها العديد من القرارات الهادفة إلى ممارسة دور متزايد في حوكمة الشركات؛ كالإجراءات التنفيذية لقواعد قيد واستمرار قيد وشطب الأوراق المالية، وقواعد عضوية السماسرة، بالإضافة إلى تحديث قواعد ونظم التداول.

كما تمارس الهيئة العامة للاستثمار دورًا إشرافيًّا مهمًّا على الشركات، من خلال إشرافها على عملية تأسيس الشركات، ومراجعة واعتماد محاضر الجمعيات العامة العادية وغير العادية.

يخلص المؤلف إلى أن الجهات الرقابية تمثل أحد الضمانات الأساسية لتطبيق آليات حوكمة الشركات الفعالة، ويتطلب الأمر زيادة هذه الفعالية لتحقيق التوافق بين القوانين

السارية، ومبادئ آليات حوكمة الشركات، والعمل على إصدار قانون الشركات الموحد، وإصدار الميثاق الموحد للسلوك الأخلاقي، ولتحقيق التوازن بين تكاليف تطبيق آليات حوكمة الشركات والمسئوليات المترتبة على هذا التطبيق.

* * *



الفصل الرابع
الأطراف الداخلية
وحوكمة الشركات

الفصل الرابع
الأطراف الداخلية وحوكمة الشركات

تمهيد:

يعتبر المراجع الداخلي أحد الأطراف التي تتمتع بدور متميز عند تطبيق آليات حوكمة الشركات، على الرغم من أن مكانته الوظيفية وطبيعة الخدمات التي يقدمها، قد تحد من قدرته على أداء الدور المطلوب منه، إلا أنه إذا توافرت له الاستقلالية والحماية الكافية والتزم بأداء مهني، فإن ذلك سوف يساهم في تحقيق التوازن بين أداء وظيفته، ودوره في حوكمة الشركات، وعلى الرغم من وجود المراجع الداخلي ضمن الهيكل التنظيمي للبنك، إلا أن دوره في حوكمة الشركات، قد يتطلب وجود اتصال مع أطراف خارجية في بعض الحالات الضرورية، وهذا يتطلب درجة أعلى من المهنية [الحرفية] في عمله، ومحاولة تحقيق الحماية له.

يمثل دور لجنة المراجعة في الرقابة والإشراف على نظم الرقابة، وإدارة المراجعة الداخلية، والاتصال مع المراجع الخارجي، محورًا مهمًّا لتطبيق آليات حوكمة الشركات، حيث تمكن هذه العلاقات لجنة المراجعة من الإلمام بالأدوار المختلفة لتلك الأطراف؛ مما ينعكس على ضرورة ضمان قيام هذه الأطراف لأدوارها بفعالية، وحمايتها عند نشوب أي خلاف بينها وبين الإدارة التنفيذية، وتشكيلها من أعضاء مجلس إدارة غير تنفيذيين، يضمن لها سرعة الاتصال بالمجلس، وعرض المشكلات المتعلقة بتطبيق حوكمة الشركات.

لذا سيتناول المؤلف علاقة هذه الأطراف وتطبيق آليات حوكمة الشركات من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: المراجع الداخلي وحوكمة الشركات.
- المبحث الثاني: لجنة المراجعة وحوكمة الشركات.

المبحث الأول
المراجع الداخلي وحوكمة الشركات

مقدمة:

إن وظيفة المراجعة الداخلية في بيئة الأعمال اليوم تمثل وظيفة دعم مهمة للإدارة التنفيذية ولجنة المراجعة ومجلس الإدارة والمراجع الخارجي والمساهمين، وعندما يتم تدعيمها بالأفراد والموارد الكافية، فإنها يمكن أن تلعب دورًا أساسيًا في تطبيق حوكمة الشركات الفعالة.

حيث تتضمن وظيفة المراجعة الداخلية - وفقًا للتعريف الصادر عن معهد المراجعين الداخليين (IIA) سنة ١٩٩٩م - تقديم خدمات تأكيدية واستشارية لكل من الإدارة التنفيذية والإدارة العليا، من خلال تقييم نظم الرقابة، وفعالية عملية إدارة المخاطر، وترتبط هذه الخدمات بإجراءات تطبيق عملية حوكمة الشركات.

وقد ازداد الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية؛ نتيجة لحدوث كثير من حالات الفشل والتعثر، الناتجة عن ضعف نظم الرقابة، وسوء التعامل مع المخاطر، وعدم الالتزام بالإفصاح الكافي عنهما من قبل منشآت الأعمال.

ونظرًا لطبيعة أعمال البنوك وتعقد عملياتها وتداخلها، تبرز أهمية وظيفة المراجعة الداخلية في المساعدة في تطبيق حوكمة الشركات، من خلال قيام المراجع الداخلي بالأدوار التالية:

١- دور المراجع الداخلي في تقديم خدمات التأكيد بشأن نظم الرقابة.

٢- دور المراجع الداخلي في تقديم الخدمات الاستشارية.

٣- دور المراجع الداخلي في عملية إدارة المخاطر.

٤- دور المراجع الداخلي في الالتزام بالسياسات والإفصاح.

٤/١/١ دور المراجع الداخلي في تقديم خدمات التأكيد عن نظم الرقابة:

يعتبر دور المراجع الداخلي في تقديم خدمات التأكيد عن نظم الرقابة الداخلية أحد الأدوار الأصيلة له؛ حيث ارتبط نشاط المراجعة الداخلية من بداية ظهورها في المنشآت، بمراجعة وفحص نظم الرقابة، وتقديم تقرير بذلك إلى الإدارة التنفيذية (Ramamoorti, 2003)[1]، ويرى (Dana & Larry, 2003)[2] أن دور المراجع الداخلي في خدمات التأكيد، يمكن أن يتم من خلال:

* فحص مدى الالتزام بنظم الرقابة في كافة المستويات الوظيفية.
* مساعدة الإدارة التنفيذية في إعداد وتقييم شامل لنظم الرقابة في البنك ككل.
* مساعدة الإدارة التنفيذية في إعداد تقرير عن فعالية نظام الرقابة.
* تحديد نواحي وأوجه القصور في نظم الرقابة.
* استخدام أساليب الحاسب الآلي عند تقييم فعالية نظم الرقابة.
* استخدام أساليب التقييم الذاتي لنظم الرقابة Control self- Assessment (CSA).
* القيام بالتقرير عن نتائج تلك المهام إلى الإدارة التنفيذية ولجنة المراجعة.

ووفقًا للوظائف السابقة، فقد أشار معهد المراجعين الداخليين (IIA, 2003)[3] بأن خدمات التأكيد تؤدي للجنة المراجعة، بينما تهتم الإدارة التنفيذية بالخدمات الاستشارية، ويهتم مجلس الإدارة بتقييم كل من خدمات التأكيد والخدمات الاستشارية، وهو ما يوضحه الشكل (٤/١/١).

---

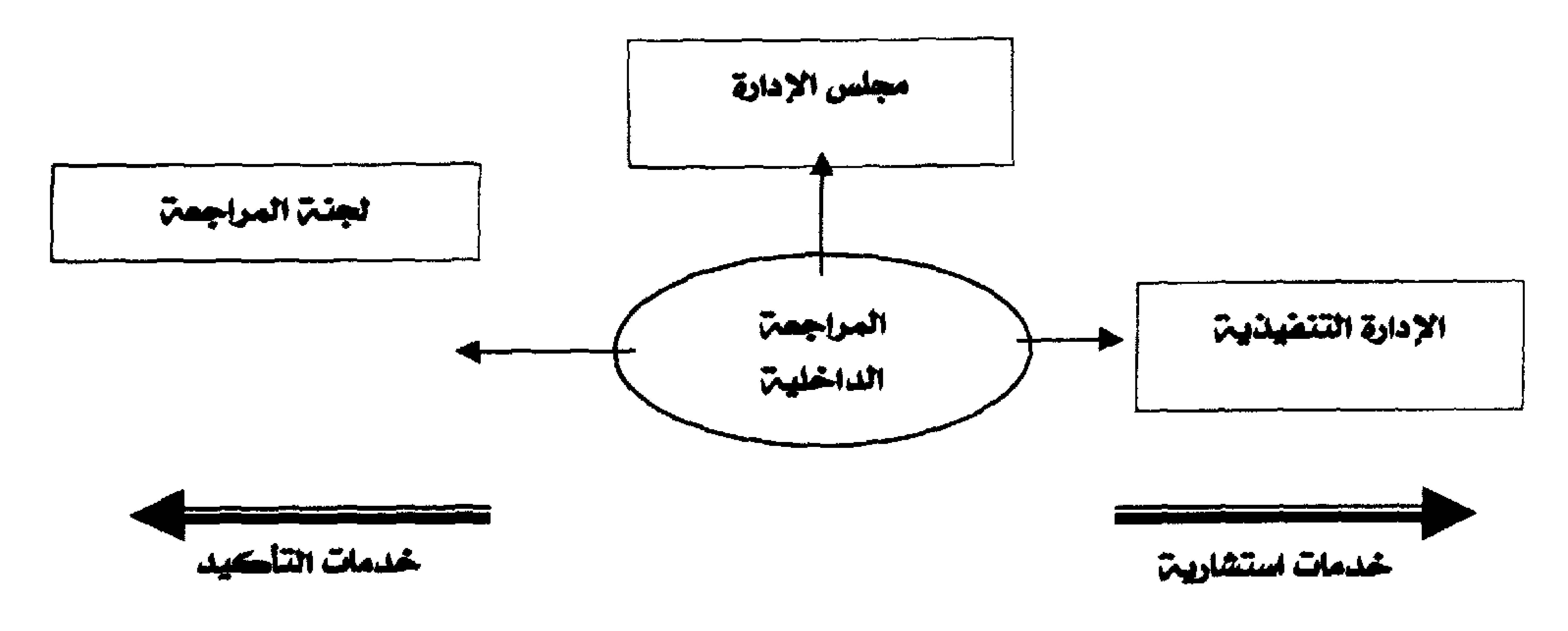
(1) Ramamoorti, S. "*Internal Auditing: History, Evolution and Prospects*": as cited in "Research Opportunities in Internal Auditing", **The Institute of Internal Auditors Research Foundation**, USA, Florida, 2003, pp. 1-24.

(2) Dana,H., and Larry, R., "*Internal Audit and Organizational Governance*" as Cited in "Research Opportunities in Internal Auditing" **The Institute of Internal Auditors Research Foundation**, USA, Florida. 2003, pp. 25-71.

(3) Institute of internal Auditors, "*Internal Audit Reporting Relationships: Serving Two Masters*" **Institute of Internal Auditors Research Foundation**, USA, Florida,.2003, pp. 1-4.

شكل رقم (١/١/٤)

خدمات إدارة المراجعة الداخلية.



المصدر: (IIA, 2003)

كما أوضحت معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية دور المراجعة الداخلية فيما يتعلق بنظم الرقابة في المعيار رقم 2120 على النحو التالي:

على نشاط المراجعة الداخلية مساعدة الشركة في الحفاظ على نظم رقابة داخلية فعالة، من خلال تقييم فعاليتها وكفاءتها، وضمان التحسين المستمر لها (IIA, 2004) [1].

ويخلص المؤلف إلى أن قيام المراجع الداخلي بتقييم نظم الرقابة سوف يساعد على ضمان وجود بيئة رقابة جيدة، وهو ما يعتبر أحد متطلبات أي عملية حوكمة. ويمكن للمراجع الداخلي القيام بهذا الدور من خلال استخدام الأساليب الآتية:

- العمل على وضع دليل لنظم الرقابة الداخلية.
- تقييم نظم الرقابة الداخلية.
- التقرير عن فعالية نظم الرقابة الداخلية.

(1) The Institute of Internal Auditors, "*International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*", USA, Florida, Jan,2004, pp.6-7.

١/١/١/٤ وضع دليل لنظم الرقابة الداخلية:

نظرًا لتعدد الجهات التي تلزم البنوك بتطبيق إجراءات رقابية على أنشطتها المختلفة؛ مما يؤدي إلى وجود مجموعة كبيرة من الإجراءات، تتعلق بأي نشاط من أنشطة البنك – لذا يرى المؤلف ضرورة وضع دليل لنظم الرقابة الداخلية، حيث يصدر البنك المركزي سلسلة من التعليمات الرقابية الملزمة المتعلقة بنظم الرقابة الداخلية (البنك المركزي، أ، ٢٠٠٢)[١].

وتدعيمًا لنظم الرقابة الداخلية في البنوك يراعى ما يلي:

١- أهمية توافر نظم سليمة للرقابة الداخلية، مع التزام العاملين بتطبيقها بكل دقة.

٢- يقع على عاتق الإدارة التنفيذية المتابعة المستمرة لمدى مناسبة هذه النظم.

٣- ضرورة قيام كل بنك بدراسة نظم الرقابة الداخلية لديه؛ للوقوف على مدى سلامة إجراءاتها، وتلافي أوجه القصور.

٤- ضرورة قيام كل بنك بدراسة الحالات التي تكشف عن قصور في الرقابة الداخلية بالبنوك الأخرى.

٥- أهمية رفع كفاءة العاملين بالبنك، وإجراء التنقلات الدورية فيما بينهم؛ للمساعدة على زيادة فعالية نظم الرقابة الداخلية.

٦- أهمية أن تشمل إجراءات الفحص والتحقق مختلف وحدات البنك، بدلًا من التركيز على الفروع الرئيسية.

كما أكدت لجنة بازل على دور المراجعة الداخلية في البنوك، من خلال ثلاث دراسات عن المراجعة الداخلية هي:

الدراسة الأولى: مسودة تم إصدارها عام ٢٠٠٠ (Basel, 2000)[٢]، وكانت بعنوان المراجعة الداخلية في البنوك، وعلاقة الجهات الرقابية مع المراجع الخارجي والداخلي.

---

(١) البنك المركزي المصري، أ، (٢٠٠٢)، القاهرة.

(2) Basel Committee on Banking Supervision, "*Internal Audit in Banking Organizations and The Relationship of the Supervisory Authorities With Internal and External Auditors*", **Consultative Paper**, July, 2000, pp.1-19.

الدراسة الثانية: تم إصدارها عام ٢٠٠١ (Basel, 2001)[١]، وكانت عبارة عن إصدار للمسودة السابقة، بعنوان المراجعة الداخلية في البنوك، وعلاقة الجهات الرقابية مع المراجعين.

الدراسة الثالثة: تم إصدارها عام ٢٠٠٢ (Basel, 2002)[٢]، وكانت تتعلق بنتائج مسح، تم إجراؤه على بعض البنوك في بعض الدول؛ لمعرفة مدى التزام تلك البنوك بالمبادئ التي اقترحتها الدراسة الثانية، والجدول رقم (٤/١/١) يوضح مبادئ المراجعة الداخلية وفقًا لدراسة لجنة بازل الثانية، والتي صدرت في شكل مبادئ:

الجدول رقم (٤/١/١)

مبادئ المراجعة الداخلية وفقًا للجنة بازل

المبدأ	النطاق
الأول	مسئوليات مجلس الإدارة.
الثاني	مسئوليات الإدارة التنفيذية.
الثالث	مسئوليات وظيفة المراجعة الداخلية.
الرابع	تدعيم إدارة المراجعة الداخلية.
الخامس	استقلالية المراجعة الداخلية.
السادس	قائمة مسئوليات المراجعة الداخلية.
السابع	حماية موضوعية المراجع الداخلي.
الثامن	الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي.

(1)_____, *"Internal Audit in Banks and the Supervisor's Relationship With Auditors"*, August, 2001, pp. 1-19.

(2)_____, *"Internal Audit in Banks and the Supervisor's Relationship With Auditors"*, **A survey**, 2002, pp. 2-17.

المبدأ	النطاق
التاسع	نطاق عمل إدارة المراجعة الداخلية.
العاشر	فحص وتقييم إدارة المخاطر.
الحادي عشر	خطة عمل المراجعة الداخلية.
الثاني عشر	مسئوليات مديري المراجعة الداخلية.
الثالث عشر	تقييم الجهات الرقابية للمراجعة الداخلية.
الرابع عشر	اجتماعات المراجع الداخلي والجهات الرقابية.
الخامس عشر	التواصل مع الجهات الرقابية.
السادس عشر	التشاور مع المراجع الخارجي.
السابع عشر	علاقة المراجع الخارجي مع الجهات الرقابية.
الثامن عشر	التنسيق بين الجهات الرقابية والمراجع الخارجي والداخلي.
التاسع عشر	علاقة المراجع الداخلي مع لجنة المراجعة.
العشرون	ضمان كفاءة وفاعلية عمل إدارة المراجعة الداخلية.

تتضمن هذه المبادئ العديد من الأدوار التي يمكن أن يقوم بها المراجع الداخلي في حوكمة الشركات.

ويتلخص الإطار العام للرقابة المتطورة وفقًا لرؤية لجنة بازل للرقابة البنكية في النقاط التالية (البنك الأهلي المصري، ١٩٩٨)[(١)]:

---

(١) البنك الأهلي المصري، "الرقابة على المخاطر المصرفية في إطار رؤية لجنة بازل" **النشرة الاقتصادية، المجلد الحادي والخمسون**، العدد الأول، ١٩٩٨م، ص ص٢٣-٣٣.

١- يجب أن يتكون أي نظام رقابي فعال من مقومات كل من الرقابة الداخلية (داخل البنك) والرقابة الخارجية (من جهات خارجية).

٢- ضرورة وجودة اتصال رسمي وبصورة منظمة بين المراقبين وإدارة البنك، وذلك في إطار تفهمهم لعمليات تلك المؤسسات المصرفية.

٣- امتلاك المراقبين للوسائل اللازمة لتجميع ومراجعة وتحليل التقارير والبيانات الإحصائية من البنوك، وفقًا لقواعد موحدة.

٤- يجب توافر الاستقلالية التامة للمراقبين المصرفيين، في الحصول على المعلومات، سواء تعلق الأمر بالفحص الداخلي، أو من خلال المراجعين الخارجيين.

٥- يجب أن يكون المراقبون مؤهلين، وقادرين على مراقبة مجموعة الأعمال البنكية، وفقًا لقواعد موحدة.

وتنعكس تلك النقاط عند التطبيق في مجال الفحص الداخلي كما يلي:

تتم أعمال الرقابة الداخلية إما من خلال فريق المشرفين، المكون من جهاز الرقابة البنكية، أو بتفويض مراجعين خارجيين في القيام بفحص ومراقبة العديد من القضايا المهمة، التي تغطي جوانب متعددة من أنشطة البنوك وأساليب عملها، وهي تشتمل على ما يلي:

- دقة البيانات المقدمة من البنك.
- كفاءة عمليات البنك ومركزه المالي.
- جودة محفظة القروض وكفاية المخصصات والاحتياطيات.
- كفاءة الإدارة.
- كفاءة الحسابات ونظام المعلومات الإدارية.
- كفاءة الرقابة الداخلية.

- الالتزام بالقوانين والتشريعات والشروط التفصيلية المتصلة بمنح التراخيص لإنشاء البنوك.

كما توجد مجموعة من القيود القانونية والتشريعية التي تفرض بعض الإجراءات الرقابية الإضافية على نشاط البنك، بالإضافة إلى تعليمات هيئة سوق المال والبورصة.

وقد ألزم قانون Sarbanes- Oxley والمعيار الصادر عن مجلس الإشراف المحاسبي على الشركات المساهمة (PCAOB) رقم ٢ لسنة ٢٠٠٤م في الولايات المتحدة الأمريكية "التقرير عن فعالية نظم الرقابة الداخلية عند مراجعة القوائم المالية" للشركات - بضرورة توثيق نظام الرقابة الداخلية؛ بهدف التأكد من وجود إجراءات رقابية مكتوبة، وتسهيل عملية التقييم والتقرير عنها.

لذا يرى المؤلف ضرورة وضع دليل رقابي استرشادي، يضم جميع هذه المتطلبات؛ لتسهيل عملية تطبيقها من جهة، وعملية التقييم والتقرير عنها من جهة أخرى. ففي حالة وجود مثل هذا الدليل، فإن عملية تقييم نظم الرقابة في البنك، سوف يتم التعامل معها كوحدة واحدة، وبالتالي إبداء رأي عن فعالية نظام الرقابة في البنك ككل، وذلك الدليل في رأي المؤلف يمكن أن يكون مثل السياسة الائتمانية المعتمدة من مجلس إدارة البنك، والتي طالب البنك المركزي المصري البنوك لإعدادها (البنك المركزي، أ، ٢٠٠٥)(١).

ويعتبر المراجع الداخلي هو الشخص الوحيد القادر على القيام بهذا الدور؛ نظرًا لاستقلاليته عن الوظائف التنفيذية الأخرى، ولما يمتلكه من خبرات وفهم لنظم الرقابة المختلفة على مستوى البنك (Fleming, 2003)(٢).

---

(١) البنك المركزي المصري، أ، "**أسس تقييم الجدارة الائتمانية للعملاء وتكوين المخصصات**"، ٢٠٠٥.

(2) Fleming, R., "*The Internal Audit Function: An Integral Part of Organizational Governance*" as Cited in "Research Opportunities in Internal Auditing" **The Institute of Internal Auditors Research Foundation**, , USA, Florida, 2003, pp.73-96.

٢/١/١/٤ تقييم نظم الرقابة الداخلية:

يعتبر وجود الدليل الخاص بتوثيق نظم الرقابة هو المرجع الأساسي لعملية التقييم التي يقوم بها المراجع الداخلي؛ حيث يتم التأكد من مدى الالتزام بتطبيق الدليل في الواقع، وفي هذه الحالة قد يواجه المراجع الداخلي ثلاثة أنواع من نظم الرقابة (Wynne, 2003)[١]:

١- نظم رقابة متوقعة: وهي نظم الرقابة التي يتضمنها الدليل، ويتوقع المراجع الداخلي الالتزام بتطبيقها من قبل موظفي البنك.

٢- نظم رقابة فعلية: وهي نظم الرقابة التي يتم تطبيقها بالفعل، وقد لا تكون مطابقة للدليل الرقابي.

٣- نظم رقابة تعويضية: وهي نظم الرقابة التي يوصي بها المراجع الداخلي لسد الفجوة أو أوجه القصور في نظم الرقابة الفعلية؛ حتى تصل إلى مستوى نظم الرقابة الواردة بالدليل، ويرى (ذكي محمد، ٢٠٠٥)[٢] أن تحليل نظم الرقابة بهذا الشكل سوف يساهم في تحليل الفجوة بين نظم الرقابة المتوقعة ونظم الرقابة الفعلية، وهو ما يمكن أن يسمى فجوة التوقعات في نظم الرقابة "Controls Gap".

وبعد التأكد من تطبيق نظم الرقابة الواردة بالدليل، يبدأ المراجع في عملية تقييم مدى الاعتماد على هذه النظم، مع الأخذ في الاعتبار أن نظم الرقابة الداخلية - مهما كانت فعالة أو قوية - فإنها تقدم تأكيدًا معقولاً Reasonable assurance، وليس تأكيدًا مطلقًا Absolute (COSO, 1992)[٣]. ويرى (Ramos, 2004)[٤] أن هناك خمسة مستويات للاعتماد على نظم الرقابة الداخلية، وهي:

---

(3) Wynne, A., "*The systems Approach to Internal Audit*", **Student Accountant**, ACCA, June 2002, pp. 26-31.

(١) ذكي محمد عويض: دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء بالوحدات والاقتصادية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٥، ص ٧١.

(2) Committee of Sponsoring Organizations (COSO)," (1992), Op.Cit, pp. 1-14.

(3) Ramos, M., "*Evaluate the Control Environment*" **Journal of Accountancy**, Vol. 197, Iss.5, May,2004, pp. 55-64.

١- مستوى أولي: يكون فيه التوثيق محدود جدًّا، وإجراءات الرقابة غير مترابطة.

٢- مستوى غير رسمي: يكون التوثيق فيه مجزأ، وإجراءات الرقابة شكلية.

٣- مستوى منظم: يكون فيه التوثيق شاملًا ومترابطًا، وإجراءات الرقابة رسمية.

٤- مستوى متكامل: يكون فيه التوثيق شاملًا ومترابطًا، وإجراءات الرقابة رسمية، وتوجد عملية متابعة دورية.

٥- مستوى أمثل: يكون فيه التوثيق شاملًا ومترابطًا، وإجراءات الرقابة إلزامية، والمتابعة مستمرة.

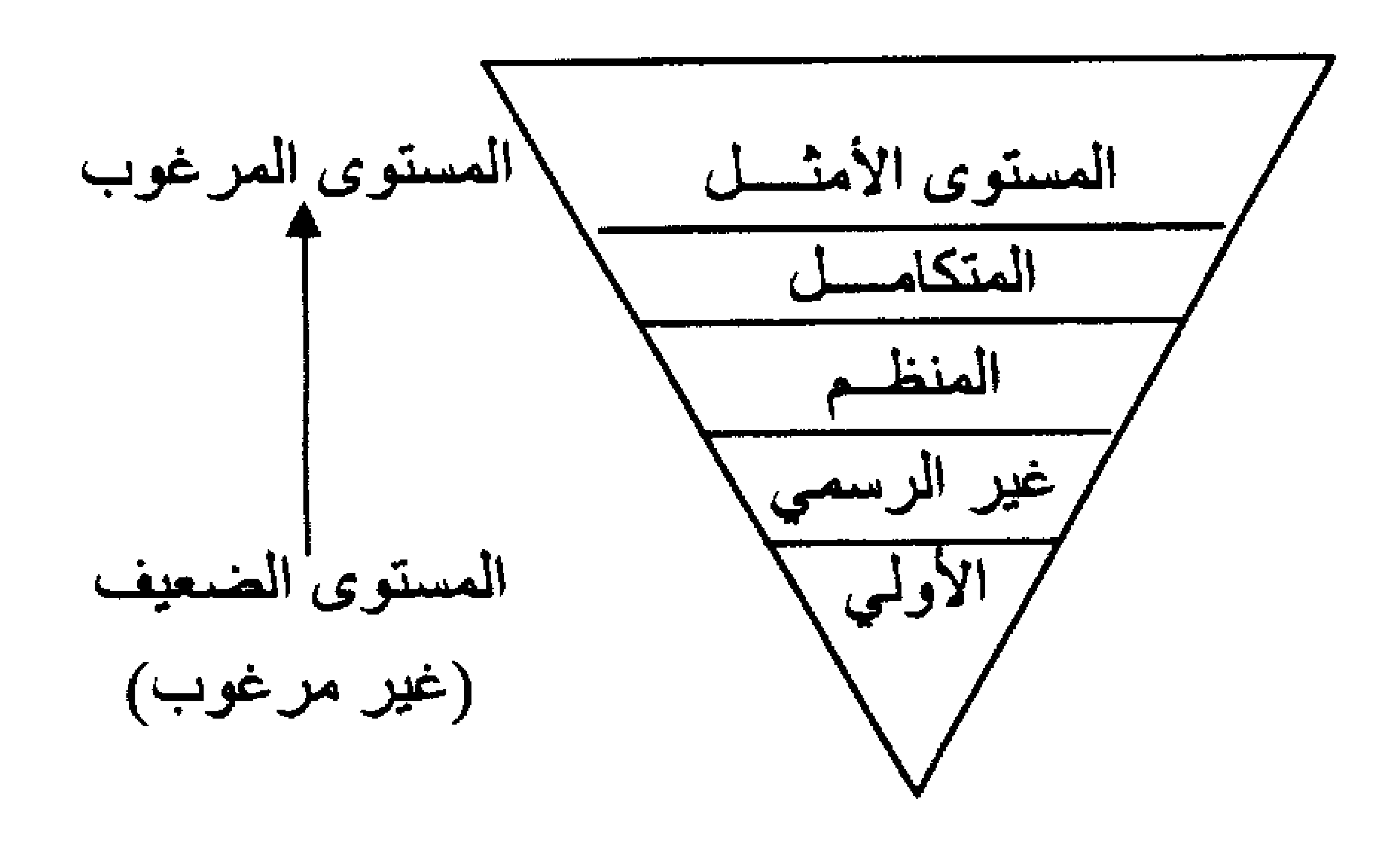
ويمكن للباحث تصوير هذه المستويات في شكل هرم مقلوب لمستويات الاعتماد على نظم الرقابة الداخلية كما في الشكل رقم ٢/١/٤.

ويرى المؤلف أن الهدف من عملية التقييم هو الارتقاء بمستوى الاعتماد على نظم الرقابة إلى المستوى الأمثل، من خلال تطوير هذه النظم باتباع الأساليب الآتية:

التوثيق، إدراك العاملين لأهمية نظم الرقابة، وحجم الرقابة في جميع عمليات المنشأة، تعزيز إجراءات الرقابة والقيام بعملية المتابعة.

شكل رقم ٢/١/٤

هرم مستويات الاعتماد على نظم الرقابة



فإذا تحقق وجود المستوى الأمثل لنظم الرقابة الداخلية، من خلال مجموعة المقترحات والتوصيات التي يقدمها المراجع الداخلي، عند اكتشافه لأي أوجه قصور، أو عدم التزام عند أي مستوى وظيفي، فإن هذا سوف يؤدي إلى تعزيز حوكمة الشركات التي تعتبر وجود نظام للرقابة الداخلية سليم وفعال أحد مكوناتها الأساسية، حيث يرى (Dana & Larry, 2003)[1] بأن المراجع الداخلي - بحكم موقعه الوظيفي - يمكن أن يساهم في وجود نظام رقابة داخلية سليم وفعال، وأن يؤثر بذلك في عملية حوكمة الشركات.

٣/١/١/٤ التقرير عن فعالية نظم الرقابة الداخلية:

يمثل التقرير عن نظم الرقابة الداخلية إشارة حاسمة Crucial Vote من مجلس الإدارة، بإعطاء الثقة في نظم الرقابة لحملة الأسهم Shareholders وأصحاب المصالح Stakeholders، ويتم إعداد هذا التقرير من قبل المراجع الداخلي؛ حيث أصدر مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة IIA في عام ١٩٩٤م نشرة مقترحة لمعايير المراجعة الداخلية بعنوان التقرير عن نظم الرقابة الداخلية ككل Reporting on The Overall System of Internal Control، حيث تضمنت تلك النشرة نموذجًا مقترحًا لتقرير إدارة المراجعة الداخلية عن فعالية نظام الرقابة الداخلية.

كما طالب تقرير لجنة COSO, 1992 في الولايات المتحدة، وتقرير لجنة CoCo في كندا في سنة 1994، وتقرير لجنة Cadbury, في سنة 1992، ولجنة Rutteman, في سنة 1994، ولجنة Hampel, في سنة 1998، ولجنة Turnbull, في سنة 1999 في المملكة المتحدة - بضرورة إعداد تقرير عن فعالية نظم الرقابة بمعرفة الإدارة، وتعتبر هذه المتطلبات مجرد توصيات أو مقترحات، لا ترقى لدرجة الإلزام.

ونتيجة لحدوث الكثير من حالات الفشل والتعثر في العديد من المنشآت المالية وغير المالية، والتي يعود الفشل فيها إلى عدم وضوح مدى فعالية نظم الرقابة بها - فقد ألزم قانون (Sarbanes- Oxley) في القسم A–404 هيئة سوق المال الأمريكية (SEC)،

(1) Dana, H., and Larry R., (2003), Op.Cit, pp. 25-71.

بإصدار قواعد تلزم الشركات المسجلة لديها أن ترفق مع التقارير السنوية تقريرًا عن فعالية نظم الرقابة الداخلية عند عملية إعداد القوائم المالية. كما ألزم القسم (B) 404 من القانون مجلس الإشراف المحاسبي على الشركات المساهمة (PCAOB)، بإصدار معيار للمراجع الخارجي؛ للمصادقة على تقرير الإدارة عن نظم الرقابة الداخلية.

وقد أصدرت هيئة سوق المال الأمريكية SEC في يونيه ٢٠٠٣م، متطلبات قواعد قيد الأسهم، منها "تقارير الإدارة عن نظم الرقابة الداخلية على إعداد التقارير المالية والشهادة عن الإفصاح في التقارير الفترية (SEC, 2003)[1].

"Management Reports on Internal control over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Period Reports"، وقد أوردت هذه القاعدة العديد من متطلبات التقرير عن نظم الرقابة، منها على سبيل المثال:

١- فقرة عن مسئولية الإدارة في وضع والمحافظة على نظام كفء وملائم للرقابة الداخلية عند إعداد التقارير المالية.

٢- فقرة عن تقييم الإدارة لفعالية نظم الرقابة الداخلية عند إعداد التقارير المالية، كما هي في نهاية السنة المالية.

٣- فقرة تحدد الإطار المستخدم من قبل الإدارة في عملية تقييم فعالية نظم الرقابة الداخلية عند إعداد التقارير المالية.

ويخلص المؤلف إلى أن التقرير عن فعالية نظم الرقابة الداخلية، أصبح التزامًا قانونيًا، ومن ضمن مسئوليات الإدارة التنفيذية، إلا أن المؤلف يرى أنه لا يزال للمراجع الداخلي دورًا حيويًا في عملية إعداد هذه التقارير، ورفعها إلى الإدارة التنفيذية؛ للمصادقة عليها، ونشرها مع القوائم المالية؛ وذلك نظرًا لما يتمتع به المراجع الداخلي من إلمام بجميع أنشطة البنك، وعلى كافة المستويات، بما يوفر له معلومات كثيرة ومعرفة بطبيعة الأنشطة، والتي لا تتوفر عادة إلا له.

---

(1) Securities and Exchange Commission, *Press Release No. 25*, **SEC**, June. 2003.

٢/١/٤ دور المراجع الداخلي في الخدمات الاستشارية:

تمثل الخدمات الاستشارية أحد المهام الجديدة لوظيفة المراجعة الداخلية التي وردت في آخر تعريف للمراجعة الداخلية، الصادر عن معهد المراجعين الداخليين (IIA,2004)(١)، حيث أورد التعريف بأن المراجعة الداخلية هي تأكيد موضوعي ومستقل ونشاط استشاري Internal Auditing is an independent, objective Assurance and consulting activity. ويذكر (د. محمد صبيحي، ٢٠٠٠)(٢) أن هذه الإضافة تمثل نقلة في وظيفة المراجعة الداخلية نحو دور استشاري أكبر للإدارة، والخدمات الاستشارية للإدارة عرفها (Milan, 2002)(٣) بأنها خدمة مهنية مستقلة تساعد مديري الإدارة التنفيذية بالمنشأة في تحقيق الأهداف المطلوبة، من خلال تقديم مقترحات لحل المشكلات الإدارية ومشكلات النشاط، ومن خلال تحديد واستغلال الفرص وتعزيز التدريب والتعامل مع المتغيرات، ويرى (Fleming, 2003)(٤) أن وظيفة المراجعة الداخلية عليها القيام بدور مهم كوظيفة استشارية داخلية تقدم تحليلات وتأكيد لمجلس الإدارة عن سير العمل بإدارة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية.

وقد وضع معهد المستشارين الإداريين Institute of Management Consultants (IMC,2003)(٥) ثلاثة مبادئ لتقديم الخدمات الاستشارية، وهي:

١- تحقيق متطلبات العميل Meeting the clients requirements.

٢- النزاهة، الاستقلال، الموضوعية Objectivity, Independence, Integrity.

٣- المسئولية تجاه المهنة Responsibility to the profession.

---

(1) Institute of internal Auditors, 2004), Op. Cit. p.1.

(٢) د. محمد حسني عبد الجليل صبيحي: "التعاقد الخارجي للقيام بالمراجعة الداخلية أحد الاتجاهات الحديثة في المراجعة"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة بنها، جامعة الزقازيق، العدد الأول، يناير ٢٠٠٠م، ص ص ٢٣٠ - ٢٥٠.

(3) Milan, K. "**Management Consulting, A guide to the Profession**", 4th ed, International labor Organization, 2002, pp.91-101.

(4) Fleming, R., (2003), Op. Cit, pp.93-96.

(5) Institute of Management consultants, (IMC), *White paper on Management Consulting services*, 2003, pp. 1-5.

ويرى المؤلف أن الخدمات الاستشارية للإدارة تحتاج إلى أفراد يتمتعون بتأهيل ملائم، بالإضافة إلى الحاجة للمحافظة على استقلاليتهم وموضوعيتهم، كما يرى المؤلف أن المراجع الداخلي عند تقديمه الخدمات الاستشارية للإدارة يثار بشأنه تساؤلين مهمين هما:

١- هل يمتلك المراجع الداخلي التأهيل الملائم لأداء مثل هذه الخدمات؟

٢- هل يؤثر أداء تلك الخدمات على استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي؟

وسوف يحاول المؤلف الإجابة عن هذه الأسئلة في النقطة التالية.

١/٢/١/٤ تأثير الخدمات الاستشارية على المراجع الداخلي:

أ- الأثر على تأهيل المراجع الداخلي:

أشار المعيار رقم 1210-c1 الصادر عن معهد المراجعين الداخليين (IIA, 2004)[1] أنه على مدير إدارة المراجعة الداخلية رفض تقديم الخدمات الاستشارية، أو تقديم نصيحة، أو مساعدة فنية، إذا افتقر فريق المراجعة الداخلية للمعرفة والمهارات والكفاءات الأخرى اللازمة لأداء كل أو جزء من المهمة. لذلك يرى المؤلف أن أداء الخدمات الاستشارية يتطلب تأهيلًا ومهارات خاصة، قد لا تتوافر في بعض إدارات المراجعة الداخلية بحسب نصوص معيار معهد المراجعين الداخليين السابق. إلا أنه نظرًا للخبرات التي يكتسبها فريق المراجعة الداخلية من خلال أدائه لمراجعة الأنشطة المختلفة بالمنشأة - فإنه تتراكم لديه معرفة وخبرات عن طبيعة أنشطة المنشأة، يمكنه استخدامها عند تقديمه للخدمات الاستشارية. حيث نص معيار المراجعة الداخلية رقم 2110-C2 (IIA, 2004)[2] على المراجع الداخلي استخدام المعرفة بالمخاطر التي اكتسبها من الخدمات الاستشارية، في عملية تحديد وتقييم المخاطر المهمة التي تتعرض لها المنشأة.

---

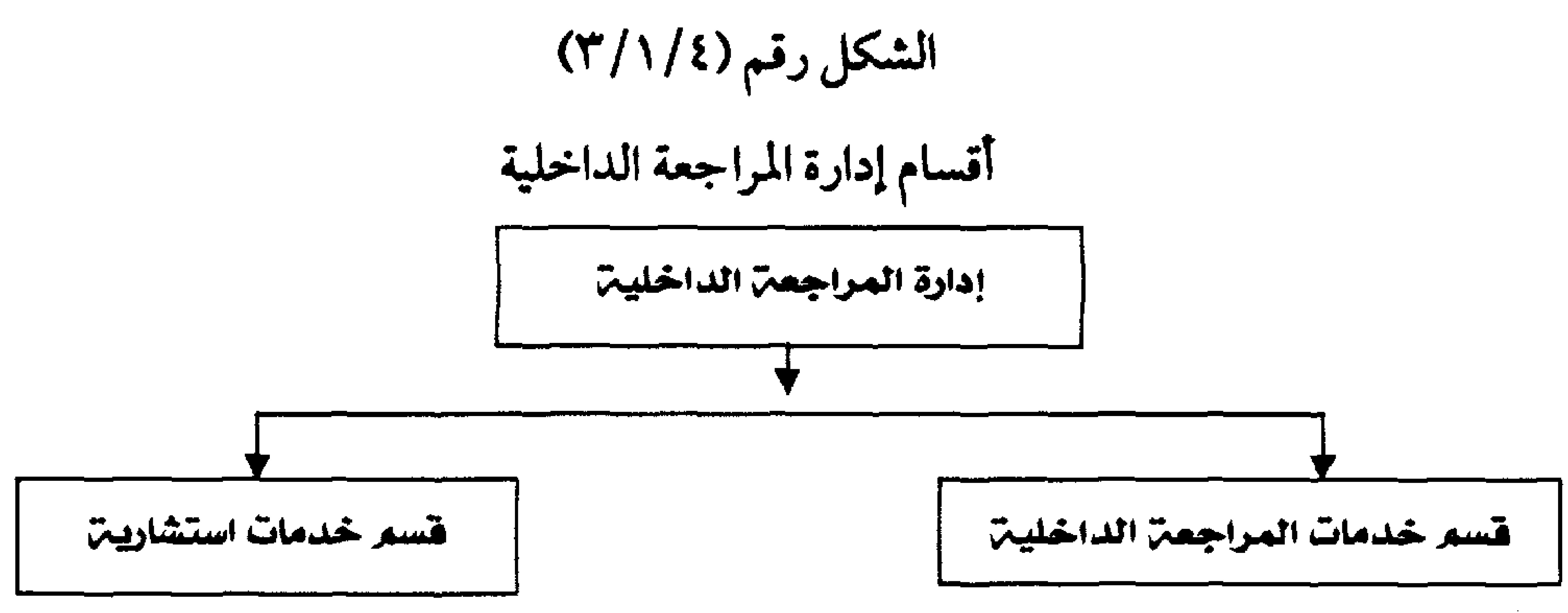
(1) IIA, (2004), Op.Cit, p.3.
(2) IIA, Ibid, p.6.

كما تذكر المذكرة المهنية الثالثة عشر الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين بالمملكة المتحدة وأيرلندا (IIA UK & Ireland, 1998)[1] وجود تشابه بين مسئوليات المراجع الداخلي ومسئوليات الاستشاري، فالاثنان مسئولان عن جودة النصح الذي يقدمانه.

ويرى المؤلف أنه رغم هذا التشابه بين الوظيفتين، إلا أن أداء المراجع الداخلي للخدمات الاستشارية، يتطلب التمييز بين من يؤدي خدمات المراجعة الداخلية، ومن يؤدي الخدمات الاستشارية ضمن نطاق وظيفة المراجعة الداخلية، وهو ما يوضحه الشكل رقم ٣/١/٤.

الشكل رقم (٣/١/٤)

أقسام إدارة المراجعة الداخلية



لأن مثل هذا التمييز سوف يتيح لإدارة المراجعة الداخلية ما يلي:

١- المرونة في السيطرة على التعارض Conflicts، الذي قد ينشأ في حالة أداء نفس الأفراد، الذين يقومون بأداء وظيفة المراجعة الداخلية بتقديم الخدمات الاستشارية.

٢- تركيز عمليات التدريب اللازمة لإكساب طاقم الخدمات الاستشارية الخبرات والمهارات اللازمة لأداء هذه الخدمات، ولأن هناك فرصًا قد فرضت نفسها على المراجع الداخلي، حيث أصبح أمام تحديات جديدة، فرضها التطور الهائل في مجال المهنة، فيجب عليه اقتناص الفرصة؛ لكي يكون جزءًا من هذا التطور (د.علي طلبة، ١٩٩٨)[٢].

(1) Institute of Internal Auditors UK & Ireland, "*Professional Briefing Note No.13* ", **IIA UK & Ireland**, 1998, pp. 1-10.

(٢) د. علي إبراهيم طلبة: "مراجعة الالتزام البيئي بين المنظور العلمي والواقع العملي"، **مجلة الفكر المحاسبي**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، ١٩٩٨م، ص ص ٣٥-١٤٧.

ب- الأثر على استقلالية المراجع الداخلي:

يقصد باستقلال المراجع - بصفة عامة - عدم خضوع المراجع لتأثير سلطان الأشخاص الذين يراجع أعمالهم، سواء عند قيامه بأعمال المراجعة، أو عند إيضاحه لنتيجتها في شكل تقرير. وقد أشار معيار المراجعة الداخلية رقم -1130-C الصادر عن معهد المراجعين الداخليين (IIA, 2004)(١)، إذا كان من المحتمل أن يقع ما يهدد استقلالية أو موضوعية المراجعين الداخليين عند أدائهم لخدمات استشارية، فإنه ينبغي الإفصاح عن ذلك للعميل قبل قبول تقديم الاستشارة.

"1130-C2: *If internal auditors have potential impairments to independence or objectivity relating to proposed consulting services, disclosure should be made to the engagement client prior to accepting the engagement".*

فاستقلال المراجعين الداخليين هو التزام لإبداء رأي موضوعي objective غير متحيز unbiased وغير مقيد unrestricted، وأن يعكس التقرير المشكلات كما هي في الواقع، بدلًا من محاولة تصويرها كما تريدها الإدارة التنفيذية، وسيتم تناول صفة عدم التقيد (الاستقلال) في الخدمات الاستشارية للمراجع الداخلي فيما يلي:

إن أداء الخدمات الاستشارية من قبل المراجع الداخلي بتكليف من الإدارة التنفيذية على الإدارات التنفيذية line management، يمثل قيدًا على استقلال المراجع الداخلي؛ لأن أداء الخدمات الاستشارية بهذا الأسلوب سوف يضمن دعم الإدارة التنفيذية له، لكن في نفس الوقت سوف يؤدي إلى نقص كبير في استقلاليته؛ لعدم استطاعته نقد إخفاقات الإدارة التنفيذية (Spencer,2005)(٢). لذلك يرى المؤلف ضرورة حماية استقلال المراجع الداخلي، بحيث يتحرر من ضغوط الإدارة التنفيذية، بتوسيع مجال الخدمات الاستشارية؛ لتشمل جميع المستويات بالمنشأة، والتقرير عن ذلك إلى أعلى مستوى أو سلطة في المنشأة (مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة)، حيث يرى

(1) IIA, "2004", Op.Cit, p3.
(2) Spencer., P., "**The Essential Internal Auditing Handbook**" John Wiley, 2005, pp. 171-177.

(Fleming, 2003)[1] أن هذا الأسلوب قد يحقق الاستقلال الكافي Sufficient independence. ويرى المؤلف أن هذا المستوى من الاستقلال لا يرقى إلى درجة الاستقلال المطلوب للوفاء باحتياجات عملية حوكمة الشركات، والذي تمثل فيه الخدمات الاستشارية أحد أهم أدوار المراجع الداخلي. ويرى المؤلف أن الاستقلال الذي يلبي متطلبات حوكمة الشركات هو قيام المراجع الداخلي بجميع وظائفه التأكيدية والاستشارية، والإفصاح والتقرير عن ذلك إلى لجنة المراجعة، والتي بدورها تقوم بعرض تلك التقارير على الجمعية العامة للمساهمين، وهنا يمكن تصور وجود علاقة بين وظيفة المراجعة الداخلية والمساهمين بشكل غير مباشر، من خلال لجنة المراجعة، وهنا يجب التأكيد على أن المراجع الداخلي يجب ألا يكون عبدًا لتحقيق الاستقلال، ولكن في نفس الوقت فقدان الاستقلالية يدمر عملية المراجعة بالكامل.

The Internal auditor should not be A slave to independence, But lack of it will undermine the entire audit. (Spencer, 2005)[1]

ج- الأثر على موضوعية المراجع الداخلي:

عرفت جمعية المحاسبين القانونيين البريطانية Association Chartered of Certified Accountants (ACCA)[2] الموضوعية بأنها: حالة ذهنية تسمح للفرد باتخاذ الأحكام بناء على جميع الأدلة المتاحة له والمرتبطة بالحالة محل الحكم "*Objectivity can be described as state of mind which allows the individual to make judgments based upon all the available evidence relating to the situation.*

كما أوضحت استشارات الممارسة للمعيار Practice Advisory 1120-1 (IIA, 2003)[3]، الصادر عن معهد المراجعين الداخليين أن موضوعية الفرد، تتضمن بعض الاعتبارات، منها:

---

(3) Fleming, (2003), Op.Cit, pp.73-96.
(1) Spencer, "2005" Op.Cit, pp.171-177.
(2) Association Chartered of Certified Accountants (ACCA), *Ethics and the Accountant in the Public Sector*, **ACCA**, March 1999, p. 51.
(3) Institute of Internal Auditors (IIA), *"Practice Advisory; "1120-1"* USA Florida, 2003,p.3.

١- أن الموضوعية عبارة عن حالة ذهنية مستقلة يجب على المراجع الداخلي المحافظة عليها عند أدائه لمهامه.

٢- اختيار طاقم المراجعة يجب أن يتم فيه تجنب تعارض المصالح أو التحيز الفعلي أو المحتمل.

وقد ذكر دليل القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات لسنة ٢٠٠٧م في الفقرة ٥-٢.

٢/٥: الموضوعية:

يجب عدم تكليف الأشخاص المنقولين إلى إدارة المراجعة الداخلية، أو الذين يعملون فيها بصفة مؤقتة، بمراجعة الأنشطة التي كانوا يقومون بها سابقًا إلا بعد مضي مدة ثلاث سنوات على الأقل (الهيئة العامة لسوق المال ب، ٢٠٠٧)(١).

بينما أجاز معيار المراجعة الداخلية رقم 1130-C1 للمراجع الداخلي، تقديم خدمات استشارية عن عمليات كان مسئولًا عنها سابقًا.

1130-C1: *Internal auditors my provide consulting services relating to operations for which they had previous responsibilities.*

ويخلص المؤلف مما سبق بأن هناك تعارضًا بين مفهوم الموضوعية الوارد وفقًا لتعريف الـ ACCA، ودليل تطبيق القواعد التنفيذية للحوكمة في مصر من ناحية، وإيضاح استشارات الممارسة الصادر عن IIA من ناحية السماح للمراجع الداخلي لأداء الاستشارات عن عمليات كان مسئولًا عنها في السابق، وفقًا للمعيار رقم 1130-C1، ومن ناحية أخرى لتحيز المراجع الداخلي عندما يقدم استشارات عن أعمال كان مسئولًا عنها في السابق؛ لأنه من الطبيعي أن الأفراد يشعرون بأن عملهم سليم وبأحسن المواصفات، باستثناء بعض الأفراد الذين يمكنهم أن ينتقدوا أعمالهم (Spencer, 2005)(٢)، وهو ما أكده (Mutchler, 2003)(٣)، حيث إن تعارض المصالح

(١) الهيئة العامة لسوق المال، ب، (٢٠٠٧)، مرجع سابق، ص ١٥.

(2) Spencer, (2005), Op.Cit, pp. 280-296.

(3) Mutchler, "*Independence and Objectivity*", as cited in 'Research Opportunities in Internal Auditing", **the Institute of Internal Auditors Research Foundation**, US, Florida, 2003,pp.232-268.

عند أداء المراجع الداخلي للخدمات الاستشارية يظهر بإحساسه أنه الوحيد الذي يفهم والمؤهل لأداء هذه الخدمات، فإذا ما أدى بعد ذلك خدمات التأكيد المرتبطة بتلك المجالات ينشأ على الفور تعارض المصالح (بما يهدد الموضوعية). كما يرى (د. إبراهيم عبد الوهاب، ٩٢)(١) أن المراجع الداخلي الذي يشترك في تصميم نظم الرقابة الداخلية الذي يقوم بمراجعته، يميل إلى رؤية ذلك النظام في صورة قوية، وسينحاز إلى عدم إيضاح أي أخطاء أو قصور في صورة أقل خطورة وتأثيرًا على سلامة العمل، وأن موضوعية المراجع الداخلي يمكن أن يشوبها بعض القصور ؛ نتيجة تحيزه في حالة ارتباطه بالنظام الذي يتم مراجعته، وبالتالي يكون أداؤه غير منسجم بالدرجة الكافية؛ نظرًا لتجنب الإشارة إلى نقاط ضعف النظام؛ الأمر الذي سينعكس حتمًا على تقاريره.

وحيث تم منع المراجع الخارجي من أداء بعض الخدمات التي قد تؤثر على تقييمه وحكمه وقراراته المتعلقة بخدمات المراجعة بعد حالات "Enron, WorldCom"، يبقى الانتظار ما إذا سيتم منع مماثل لقيام المراجع الداخلي بتقديم الخدمات الاستشارية من عدمه.

د- تحقيق التوازن بين استقلالية المراجع الداخلي وتقديم الخدمات الاستشارية:

يخلص المؤلف إلى وجود تعارض بين تقديم المراجع الداخلي للخدمات الاستشارية واستقلاليته، وذلك يثير تساؤل مهم، وهو: كيف يمكن تحقيق التوازن في هذا الوضع؟ **يرى المؤلف أنه يمكن تحقيق التوازن المطلوب من خلال المقترحات التالية:**

أولًا: الفصل بين الأفراد الذين يؤدون خدمات المراجعة الداخلية والخدمات الاستشارية، ضمن نطاق إدارة المراجعة الداخلية، كما وضحها الشكل رقم (٢/٢/٤).

---

(١) د. إبراهيم طه عبد الوهاب: "موضوعية وكفاءة المراجع الداخلي من وجهة نظر المراجع الخارجي"، **مجلة الإدارة العامة**، العدد ٧٦، سبتمبر ٩٢، الرياض، ص ص١٢٣-١٣٧، نقلًا عن د. علي إبراهيم طلبة، (١٩٩٦م)، "قياس تأثير النظم المتقدمة لتشغيل البيانات، على أداء إدارات المراجعة الداخلية"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد الثالث ٩٢، الجزء الثالث ص ص١١٩٣-١٢١٦.

ثانيًا: انتداب أفراد إلى إدارة المراجعة الداخلية بشكل مؤقت؛ لأداء الخدمات الاستشارية، ثم إلحاقهم للعمل بالإدارة التي أدوا لها الخدمات الاستشارية، وهذا المقترح يحقق:

١- المحافظة على استقلال المراجع الداخلي.

٢- معالجة عدم الوضوح في معيار المراجعة الداخلية رقم 1130-C1 الخاص بالسماح للمراجع الداخلي بتقديم خدمات استشارية عن أعمال كان مسئولًا عنها في السابق.

ثالثًا: تطبيق مدخل المراجعة بالمشاركة: The Participative Auditing Approach

ويعني هذا المدخل أن عملية المراجعة تتم مع الإدارة، وليس على الإدارة working with management rather than auditing them، ويساعد هذا المدخل في أداء خدمات استشارية تلبي متطلبات الإدارة من جهة، وتحافظ على مستوى الاستقلال المرضي لوظيفة المراجعة الداخلية من جهة أخرى، حيث يساعد هذا المدخل المراجع الداخلي على الإلمام بكافة أوجه أنشطة الإدارات التنفيذية، من خلال التواصل والمشاركة مع الأفراد، والحصول على المعلومات بشكل أكثر توسعًا، ويساعد في تحرر المراجع الداخلي من بعض القيود التي قد تحد من استقلاله، حيث يرى (Green & Calderan, 1997)[١] أنه ينشأ عن مدخل المراجعة بالمشاركة زيادة الخبرة والمعرفة والإدراك للعوامل السلوكية في التعامل مع الأفراد لدى المراجع الداخلي؛ مما يوفر له أداء مراجعة قوية، تمكنه من اتخاذ قراراته باستقلالية تامة عن أي عوامل مرتبطة بالأنشطة محل المراجعة، وقد حدد (Mort, 1997)[٢] خمسة عناصر أساسية لنجاح تطبيق هذا المدخل وهي:

١- على المراجع الداخلي أن يسأل الأفراد محل المراجعة عن الأنشطة التي تحتاج إلى مراجعة.

---

(1) Green B.P. & Calderan T.G. "*Information Privity and the Internal auditor's Assessment of Fraud Risks Factors*", **Internal Auditing** , Spring , 1996, pp.13-18

(2) Mort, D., "*Behavioural Aspects of Internal Auditing revisited*", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 12, No.,1 1997, pp. 23-27.

٢- محاولة إشراك الأفراد محل المراجعة في:

- التخطيط لعملية المراجعة.

- أداء عملية المراجعة.

٣- الحصول على موافقة الأفراد محل المراجعة على المقترحات المتعلقة بتصحيح الأوضاع.

٤- الحصول على موافقة الأفراد محل المراجعة على محتوى التقرير.

٥- تضمين تقرير المراجعة معلومات عن أن الأفراد محل المراجعة شاركوا في عملية المراجعة، من خلال تحديدهم مجالات المراجعة، ساعدوا في وضع الحلول للمشكلات واتخاذ الإجراءات المصححة. والجدول رقم (٤/١/٤) يوضح أهم الاختلافات بين مدخل المراجعة الداخلية التقليدية ومدخل المراجعة بالمشاركة.

الشكل رقم (٤/١/٤)

الاختلافات بين المراجعة التقليدية ومدخل المراجعة بالمشاركة

العامل المؤثر	المدخل التقليدي	المدخل بالمشاركة
الدور	رقابي	استشاري
السُلطة	رسمية	غير رسمية
مصدر السُلطة	الوظيفة	الصفات الشخصية
هدف النشاط	التصحيح	تقديم مقترحات

المصدر: (Spencer, 2003)[1]

(1) Spencer, (2003),Op.Cit,288-290.

٣/١/٤ دور المراجع الداخلي في عملية إدارة المخاطر:

يعتبر مفهوم المخاطر من المفاهيم الحديثة التي يتم التعامل معها من خلال وظيفة المراجعة الداخلية، وتتضمن المخاطر أحد فرص تحقيق أهداف البنك، أو تهديد لنشاط البنك. وقد تم وضع عدة تعريفات لمفهوم المخاطر، حيث عرفتها وزارة الخزانة البريطانية (HM Treasury, 2004)[1] بأنها حالة عدم التأكد من تحقيق الأهداف أو وقوع الأحداث، سواء تمثلت في فرص إيجابية أو سلبية. في حين عرفها معهد المراجعين الداخليين (IIA, 2004)[2] بأنها عدم التأكد من وقوع حدث قد يكون له أثر على تحقيق أهداف المنشأة. ويختلف مفهوم المخاطر باختلاف نوع النشاط الذي تمارسه المنشأة، فالمخاطر في البنوك تختلف عنها في الصناعات الأخرى.

حيث تتميز إدارة المخاطر في البنوك بدرجة عالية من الأهمية عنها في باقي القطاعات الاقتصادية الأخرى، حيث يرى (Bollard, 2003)[3] أن سوء إدارة المخاطر في أحد البنوك Mismanaging لا تنعكس آثارها على البنك فقط، بل على القطاع المصرفي ككل، وبالتالي فإن عملية إدارة المخاطر في البنوك تتسم بدرجة عالية من الأهمية والالتزام، وتتعدد الأطراف المهتمة بالتركيز على إدارة المخاطر، ويمكن توضيح هذه الأطراف المختلفة في الشكل رقم ٤/١/٥.

إن عملية إدارة المخاطر هي أحد مهام الإدارة التنفيذية، وليس إدارة المراجعة الداخلية، وقد تناولت استشارات الممارسة للمعيار رقم (2100-3 Practice Advisory, 2002)[4] دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، وحددت وقوعه بين أربعة أدوار:

١- لا دور لها.

٢- مراجعة عملية إدارة المخاطر.

٣- تقديم المساندة والمتابعة المستمرة لإدارة المخاطر.

(1) H.M Treasury, "**Management of Risk – Principles and Concepts**", the Orange Book – Revised –Version, UK, May, 2004, pp. 7-11.
(2) IIA, (2004), Op.Cit, p.14.
(3) Bollard, 2003, Op.Cit, pp. 1-7.
(4) Institute of Internal Auditors (IIA), "*Practice Advisory 2100-3*", Florida, 2003.

٤- إدارة وتنسيق عملية إدارة المخاطر.

كما يرى (د. محمد إبراهيم، ٢٠٠٥)[1] بأن دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر يتمثل في إدارة وتحليل وتقييم المخاطر التشغيلية والمالية بالبنك. كما يرى (Dana & Larry,2003)[2] أن دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر، يمكن أن يتم من خلال:

١- تقييم المخاطر التي تم اكتشافها خلال عملية المراجعة الداخلية، والتقرير عن عملية التقييم إلى الإدارة التنفيذية أو لجنة المراجعة أو الاثنين معًا.

٢- تطوير خطة بشكل منتظم لتقييم المخاطر في البنك ككل.

٣- التصدي لقيادة أنشطة إدارة المخاطر عند ظهورها في البنك.

٤- تسهيل عملية تقييم المخاطر بواسطة أساليب التقييم الذاتي للمخاطر.

٥- تقييم المخاطر المرتبطة بإدخال التكنولوجيا الحديثة، ووقف هذه العملية إذا كانت المخاطر المرتبطة بها، لا يمكن السيطرة عليها وتفوق المستويات المقبولة.

٦- مساعدة الإدارة في تطبيق نموذج للمخاطر على مستوى البنك، وتقييم المخاطر التشغيلية والمالية للبنك.

---

(٤) د. محمد عبد الفتاح إبراهيم: "نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية"، **المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥م، القاهرة، ص ص ٢٨-٧٧.

(2) Dana and Larry, (2003), Op.Cit, pp. 25-71.

الشكل قم (٤/١/٥)

الأطراف الرئيسية ومسئولياتها في إدارة المخاطر

الأطراف الرئيسية	المسئولية عن إدارة المخاطر	الأهمية	
		على مستوى السياسة	على المستوى العملي
السلطات التشريعية والقانونية	مفضل	حاسم	-
الجهات الإشرافية على البنوك	المتابعة	غير مباشر "المتابعة"	غير مباشر "تقييم"
المساهمين	تعيين الأطراف الأساسية	غير مباشر	غير مباشر
مجلس الإدارة	وضع السياسات	حاسم	غير مباشر "الإشراف"
الإدارة التنفيذية	تطبيق السياسات	حاسم	حاسم
لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية	فحص الالتزام بسياسات مجلس الإدارة وتقديم التأكيدات المتعلقة بالحوكمة ونظم الرقابة وعملية إدارة المخاطر	غير مباشر "متابعة الالتزام"	حاسم "تقييم وتقرير"
المراجع الخارجي	التقييم وإبداء الرأي	غير مباشر (تقييمي)	-
العملاء	-	-	-
أصحاب المصالح الخارجية للمجتمع	القيام بالمساءلة	-	غير مباشر

المصدر: (Greening & Sonja, 2003)[1]

(1) Greuning and Sonja, (2003), Op.Cit, p.33.

في حين يرى (Sobel & Reding, 2004)[1] أن دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر يتمثل في:

١- تقييم مدى دقة تقرير إدارة المخاطر قبل اتخاذ أي إجراء من قبل الإدارة التنفيذية بالبنك.

٢- تقييم أداء إدارة المخاطر بالبنك بناء على معايير ملائمة يتم وضعها وفقًا للخبرات السابقة للمراجع الداخلي.

ويرى (د. عبد الحميد عقدة، ٢٠٠٥م)[٢] أنه يمكن توسيع دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر بما يلي:

١- إعداد دليل لمساعدة إدارة الشركة في تحديد وتحليل المخاطر (يماثل دليل الحسابات، بما يتضمنه من مستويات متعددة للتصنيف).

٢- مراجعة عملية إدارة المخاطر، والتي تقوم بها إدارة الشركة.

٣- متابعة تنفيذ السياسات والإجراءات التي اعتمدها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في هذا الصدد. ومن ثم فإن الأمر يحتاج إلى إعادة صياغة لدور المراجع الداخلي.

ويخلص المؤلف إلى أن دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر هو مساعدة الإدارة التنفيذية ولجنة المراجعة في التقييم والتقرير عن المخاطر المحيطة بالأنشطة المختلفة للبنك، وعلى المراجع الداخلي عدم المشاركة في عملية إدارة المخاطر، حتى لا يمارس أنشطة تنفيذية غير المراجعة الداخلية؛ مما يؤثر على موضوعيته واستقلاليته.

ويرى المؤلف أنه يجب على المراجع الداخلي الإلمام الجيد بالإصدارات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر في البنوك والتصنيفات الدولية التي تنشرها الدوريات المتخصصة، مثل Institutional Investor، وكذلك درجات التقييم المقررة للدول والبنوك بمعرفة وكالة (Standard and Poors (S&P، وتعديل حدود وتصنيف

(1) Sobel and Reding, (2004), Op.Cit, pp.29-37.

(٢) د. عبد الحميد عبد المنعم عقدة، (٢٠٠٥م)، مرجع سابق، ص ص ٥١-٦٦.

المخاطر طبقًا لذلك، وقد أصدرت لجنة (COSO, 2004)[1] إطارًا لإدارة المخاطر خلال المنشأة ككل بعنوان "إدارة المخاطر في المنشأة - إطار متكامل" Enterprise Risk Management- Integrated Framework (ERM).

تناولت فيه ثمانية عناصر لعملية إدارة المخاطر وهي:

١- البيئة الداخلية.

٢- وضع الأهداف.

٣- تحديد الحدث.

٤- تقييم المخاطر.

٥- الاستجابة للمخاطر.

٦- أنشطة الرقابة.

٧- توصيل المعلومات.

٨- المتابعة.

وفقًا لهذا الإطار يمكن للباحث اقتراح بعض الإجراءات التي يمكن للمراجع الداخلي اتباعها عند تقييم عملية إدارة المخاطر بالبنك، وهي:

١- تصنيف المخاطر في مجموعات متجانسة:

تتعدد المخاطر التي يواجهها البنك، كما تتعدد التصنيفات الصادرة عن الجهات الرقابية المختلفة؛ لذا يجب على المراجع الداخلي إعادة تصنيف هذه المخاطر وفقا لآثارها من ناحية، واحتمال وقوعها من ناحية أخرى؛ حيث يتم ترتيب المخاطر بحسب أولوية نتائج هذه العلاقة، فكلما كان الأثر كبيرًا والاحتمال كبيرًا، يجب أن تحتل هذه المخاطر الأولوية في التعامل معها، ويمكن للمراجع الداخلي ترتيب المخاطر إلى مجموعة عالية

(1) Committee of Sponsoring Organizations (COSO), (2004), Op.Cit,pp. 1-24.

المخاطر، ومجموعة متوسطة المخاطر، ومجموعة متدنية المخاطر، ومجموعة ذات مخاطر مقبولة، وذلك وفقًا لما يلي:

أ) إجراء دراسة تفصيلية وموضوعية للقروض والالتزامات العرضية والارتباطات.

ب) تشتمل الدراسة على فحص كافة قروض العملاء المنتظمين، وعينة من القروض التي تم منحها منذ فترة، والتي تم تصنيفها على أنها غير منتظمة (البنك المركزي، أ، ٢٠٠٥)[١].

٢- تحديد المخاطر:

بعد أن ينتهي المراجع الداخلي من تقييم الأثر واحتمال وقوع المخاطر، فإنه يقترح أسلوبًا ملائمًا للتعامل مع هذه المخاطر، حيث توجد العديد من أساليب التعامل، التي تهدف إلى تخفيض أو التخلص من المخاطر، منها:

أ- نظم الرقابة:

حيث يمكن للمراجع الداخلي التوصية أو اقتراح نظم رقابية إضافية؛ لمواجهة أية مخاطر محتملة، ويجب مراعاة التوازن بين التكلفة والعائد في هذه الحالة؛ إذ لا يمكن أن تكون تكلفة نظم الرقابة أكبر من قيمة المخاطر التي صممت من أجلها.

ب- التحويل:

حيث يمكن للمراجع الداخلي اقتراح تحويل بعض أنواع المخاطر إلى جهات أو أطراف أخرى، وذلك في حالة اقتناعه بعدم قدرة البنك على التعامل مع مثل هذه المخاطر، أو وجود طرف ثالث متخصص في تلك المخاطر مثلًا (شركات التأمين).

ج- المشاركة:

حيث يمكن للمراجع الداخلي اقتراح إشراك عملاء البنك في بعض أنواع المخاطر، وخاصة المتعلقة بالمشتقات (الأدوات) المالية؛ حيث يمكن إضافة بعض البنود في هذه المشتقات، تحد من مسئولية البنك، وتنقل جزءًا من هذه المسئولية إلى العميل.

---

(١) البنك المركزي المصري، أ، (٢٠٠٥)، مرجع سابق.

٣- تقييم المخاطر:

بعد تصنيف وتحديد المخاطر واقتراح أساليب التعامل معها، تظل هناك مجموعة من المخاطر التي يجب على البنك التعامل معها، وعلى المراجع الداخلي في هذه الحالة إعطاء وزن ترجيحي لكل نوع من أنواع المخاطر، بحسب:

أ- الخبرة السابقة المتراكمة لديه.

ب- معدل حدوث المخاطر.

٤- التوصيل:

نظرًا لخطوط الاتصال التي يتمتع بها المراجع الداخلي مع كل من مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والإدارة التنفيذية، ووفقًا لعملية التقييم - فإن المخاطر التي تم تقييمها بأنها عالية، يتم توصيلها إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة. والمخاطر المتوسطة والمتدنية يتم توصيلها إلى الإدارة التنفيذية والمخاطر المقبولة، يتم التعامل معها وفقًا لأسس التعامل السابقة.

وقد يتطلب الأمر عند عدم اتخاذ إجراءات مقبولة للمراجع الداخلي من قبل الأطراف التي يتم التوصيل إليها، فعلى المراجع اللجوء إلى مجلس الإدارة؛ لاتخاذ القرار الملائم. ويجب على المراجع الداخلي توثيق جميع عمليات الاتصال؛ لاحتمال استخدامها عند ممارسته للإفصاح الخارجي.

٥- إعداد ورقة عمل:

على المراجع الداخلي إعداد ورقة عمل توضح كيفية تعامله مع إدارة المخاطر، ويمكنه الاسترشاد بالضوابط التي أصدرها البنك المركزي المصري عند تكوين المخصصات، بحد أدنى عشر فئات كما في الجدول رقم (٤/١/٢).

الجدول رقم (٤/١/٢)

مستويات المخاطر الائتمانية لعملاء البنك

الحالة	الفئة	مستوى المخاطر الائتمانية
منتظم	١	مخاطر منخفضة
	٢	مخاطر معتدلة.
	٣	مخاطر مرضية.
	٤	مخاطر مناسبة.
	٥	مخاطر مقبولة.
	٦	مخاطر مقبولة حديًا.
	٧	مخاطر تحتاج لعناية خاصة.
غير منتظم	٨	مخاطر دون المستوى.
	٩	مخاطر ديون مشكوك في تحصيلها.
	١٠	مخاطر رديئة.

المصدر: (البنك المركزي المصري، أ،٢٠٠٥)[١].

ويوضح الشكل ٤/٢/٦ ورقة عمل المراجع الداخلي لتقييم المخاطر

(١) البنك المركزي المصري، أ، (٢٠٠٥)، مرجع سابق.

الشكل ٤/٢/٦

ورقة عمل لتقييم المراجع الداخلي للمخاطر

م	تقييم تصنيف المخاطر	تقييم المخاطر				الوزن الترجيحي	مقترحات للتعامل مع المخاطر
		الأثر (١)	الاحتمال (٢)	المعدل (٣)	التقييم ١ × ٢ × ٣		
١	مخاطر عالية					أكبر من ٨٠٪	مجلس الإدارة ولجنة المراجعة
٢	مخاطر متوسطة					من ٥٠: ٨٠٪	الإدارة التنفيذية، ولجنة المراجعة
٣	مخاطر متدنية					من ٢٠: ٥٠٪	الإدارة التنفيذية
٤	مخاطر مقبولة					أقل من ٢٠٪	التوصية بأحد الأساليب

٤/١/٤ دور المراجع الداخلي في الالتزام بالسياسات والإفصاح:

يعتبر الإفصاح عنصرًا مهمًا في حوكمة الشركات، حيث يعكس الأوجه المختلفة لها، لذا اعتبرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2004)[(١)] أحد مبادئ آليات حوكمة الشركات، كما طالبت جميع التقارير والإصدارات المتعلقة بوضع إطار آليات حوكمة الشركات في مختلف الدول بضرورة الإفصاح عن المعلومات المهمة المتعلقة بالمركز المالي وحقوق الملكية والسياسات المحاسبية والأحداث الجوهرية.

(1) OCED, (2004), Op.Cit, pp. 22-23.

ويرى المؤلف عدم وجود دور مباشر للمراجع الداخلي في مثل هذا الإفصاح، ويتمثل دوره فيه بالقيام بعملية تقييم مدى التزام الإدارة التنفيذية عند إعداد هذه الإفصاحات، والتقرير بذلك إلى لجنة المراجعة ومجلس الإدارة، حيث يرى (عبد الحميد إبراهيم، ٢٠٠٥)[١] أن المراجع الداخلي غير مسئول بشكل مباشر عن الإفصاح للأطراف الخارجية، ولكنه مسئول عن تقييم كفاية نظم المعلومات المحاسبية والإدارية التي توفر معلومات الإفصاح المالي للأطراف الخارجية.

ويرى المؤلف أن هناك شقًّا آخر للإفصاح يبرز فيه دور المراجع الداخلي، وهو الإفصاح المتعلق باكتشافه لأي معلومات أو حقائق مهمة، يكون لعدم الإفصاح عنها أثرًا جوهريًّا على عدم الفهم الصحيح Misunderstanding للمعلومات التي يتم الإفصاح عنها، حيث أشار دستور آداب وسلوك مهنة المراجعة الداخلية (Code of Ethics, 2000)[٢] إلى:

٢- الموضوعية.

٢-٣ على المراجعين الداخليين الإفصاح عن جميع الحقائق المهمة التي اطلعوا عليها، التي يؤدي عدم الإفصاح عنها إلى تحريف التقارير عن الأنشطة محل الفحص، كما ألزمت ورقة تحديد الموقف Position Paper الخاصة بالإفصاح للجهات الخارجية Whistleblowing، المراجع الداخلي بضرورة إبلاغ الجهات المختصة، سواء القانونية أو التشريعية، بأي مخالفات أو تجاوزات لا يتم الاستجابة لمعالجتها من قبل الإدارة (IIA, 1988)[٣].

وقد عرفت هذه الورقة هذا النوع من الإفصاح بأنه الإفصاح غير المصرح به من قبل المراجعين الداخليين عن المعلومات التي يحصلون عليها، والآراء التي يتوصلون إليها

(١) عبد الحميد إبراهيم: "دور الإفصاح في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات"، **المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات**، (٢٠٠٥)، مرجع سابق، ص ص ١-٢١.

(2) Institute of Internal Auditors (IIA), "*Code of Ethics*" USA, Florida, 2000, pp. 1-8.

(3) Institute of Internal Auditors (IIA), *Whistleblowing Position Paper*, USA, Florida, 1988,pp. 1-4.

خلال أدائهم لواجباتهم، والمتعلقة بالممارسات المشكوك فيها، كما أشارت دراسة للجنة بازل إلى أن البعض يرى وجوب إعطاء المراجعين الداخليين سلطة الإفصاح عن المعلومات إلى الجهات الرقابية خارج المنشأة، بينما يرى البعض الآخر أن مثل هذا الإفصاح يضعف العلاقة المبنية على الثقة بين المراجع الداخلي والإدارة (Basel, 2004)[1].

ويرى المؤلف أن هذه الدراسة لم تحدد وجهة نظر لجنة بازل في موقف المراجع الداخلي عند عدم استجابة لجنه المراجعة والإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، للقضايا محل الشك من قبل المراجع الداخلي. في حين ألزم قرار رئيس الهيئة العامة لسوق المال (الهيئة العامة لسوق المال، د، ٢٠٠٧)[٢] المراقب الداخلي بإبلاغ الإدارة العليا (مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والإدارة التنفيذية) بالشركة بأي مخالفات، ورفعها إلى الهيئة إذا لم يتخذ فيها الإجراء اللازم.

ويرى المؤلف أن هذا الدور كان يجب إسناده للمراجع الداخلي؛ وذلك لكونه مطلعًا على جميع أنشطة المنشأة الرقابية والتشغيلية، وهو ما قام به المراجعون الداخليون في شركة WorldCom الأمريكية بإبلاغ الجهات المختصة خارج الشركة عن التجاوزات المالية التي تم اكتشافها بعد إبلاغ الإدارة وعدم معالجتها (Hiroko, 2002)[٣].

ويرى المؤلف أن هذا الدور للمراجع الداخلي في الإفصاح يتمتع بأهمية خاصة في البنوك، وخصوصًا عند منح القروض، حيث يجب تطبيق قواعد منح القروض بدقة ودون تجاوزات، فلو قام المراجع الداخلي بهذا الدور في الإفصاح في البنوك المصرية، لما حدثت الكثير من حالات منح القروض التي لم تكن وفقًا لقواعد المنح، وتم تجنب الكثير من حالات التعثر في القطاع المصرفي.

---

(1) Basel, "*Internal Audit in Banking Organizations and the Relationship of the Supervisory Authorities with Internal and External Auditors*", July,2000, pp.1-19.

(٢) الهيئة العامة لسوق المال، د، ٢٠٠٧، "**قرار مجلس إدارة الهيئة بشأن ضوابط الترخيص للعاملين بالشركات العاملة في مجال السمسرة في الأوراق المالية**"، فبراير، ٢٠٠٧م، القاهرة، ص ص١-١٥.

(3) Hiroko T., 'Snitches", Time Magazine, July, 2002, pp. 22-29.

ويرى المؤلف أن قيام المراجع الداخلي بهذا الدور يتطلب ضرورة توفير شرطين مهمين، هما:

١- ضرورة إدراك المراجع الداخلي لخطورة المعلومات التي يريد الإفصاح عنها، وأن خطورة عدم الإفصاح عن تلك المخالفات على المنشأة والمجتمع أكبر من خطورة الإفصاح، وهو ما تحقق لدى مراجعي شركة World Com.

٢- ضرورة توفير حماية قانونية ومهنية للمراجع الداخلي عند ممارسته لهذا النوع من الإفصاح؛ فمثلًا صدر في المملكة المتحدة قانون الإفصاح للمصلحة العامة سنة ١٩٩٨ (Spencer, 2003)[1]، (Act,1998)[2] وتضمن أن يتم حماية كل من يفصح عن معلومات عن الجرائم والمخالفات القانونية، وعدم تطبيق العدالة، ووجود خطر على الصحة والأمن العام.

والإفصاح المحمي قانونًا هو الذي يتضمن المعايير الآتية:

أ- اعتقاد معقول بأن هذه المعلومات تتضمن المجالات السابقة.

ب- أن يكون الإفصاح بحسن نية.

ج- ألا يكون الإفصاح عن تلك المعلومات بغرض تحقيق مكاسب شخصية.

د- أنه تم استخدام كافة الإجراءات الممكنة لمنع وقوع الخطر.

ويعتبر المعيار الرابع من وجهة نظر المؤلف هو الأكثر أهمية بالنسبة للمراجع الداخلي حيث يجب عليه اتباع كافة الوسائل الممكنة داخل المنشأة من إبلاغ كافة المسئولين بالإدارة التنفيذية، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة، وأن يوثق هذه الوسائل؛ لغرض حماية نفسه عند الإفصاح للجهات الخارجية.

حيث إنه لا تتوفر له الحماية القانونية ولا المهنية، خاصة أن معهد المراجعين الداخليين قد أوضح في ورقة الموقف هذه "أن الورقة يجب ألا يتم تفسيرها على أنها تقيد أي مراجع

(1) Spencer, (2003), Op.Cit,pp. 35-36.
(2) The Public Interest Disclosure Act, 2 July.1998.

داخلي من ممارسة حقوقه الممنوحة له، في أي حالة إفصاح خارجي أو قانوني؛ لذا يرى المؤلف أن المعهد بذلك يوحي للمراجعين بعدم مسئوليته المهنية عن ذلك الموقف، وأن ذلك يتم على مسئولية المراجع الداخلي، ووفقًا لتقديره الشخصي، وعليه استشارة أي طرف قانوني خارجي قبل الإفصاح.

* * *

الخلاصة:

يخلص المؤلف إلى أن المراجع الداخلي أصبح يقدم العديد من الخدمات التي يمكن أن تساهم في تطبيق حوكمة فعالة في البنوك، حيث تتميز البنوك بدرجة عالية من المخاطر ونظم رقابة بالغة التعقيد، حيث يعتبر المراجع الداخلي أفضل مستوى وظيفي، يمكنه فهم وتقييم، والتعامل مع هذه الخصائص بشكل مهني، استنادًا إلى معايير المراجعة الداخلية.

كما كان لتقديم الخدمات الاستشارية أثرًا على تأهيل المراجع واستقلاليته وموضوعيته، وقد حاول المؤلف تحقيق قدر من التوازن بين هذه الآثار، وتقديم الخدمات الاستشارية.

كما تعددت أدوار المراجع الداخلي في التعامل مع المخاطر، ونظرًا للمكانة الوظيفية له فإنه يستطيع المشاركة في عملية تقييم المخاطر من حيث الفرص التي توفرها والتهديدات التي تمثلها، وبالتالي اقتراح الأسلوب الملائم للتعامل مع كل نوع من أنواع المخاطر.

كما يمكن للمراجع الداخلي المساهمة بشكل فعال في تقييم، والتقرير عن مدى التزام الإدارة التنفيذية بالسياسات واللوائح والإفصاح، بشقيه العام الذي يتمثل في الإفصاح المرافق للتقارير المالية السنوية والفترية، والإفصاح للجهات الرقابية الملائمة عند اكتشافه لأية معلومات أو حقائق، قد يكون لها أثر جوهري مهم على إدراك وتفسير المعلومات المالية.

ويرى المؤلف أنه إذا قام المراجع الداخلي بهذه الأدوار، فإنه سوف يساهم بشكل فعال في تطبيق آليات حوكمة الشركات الجيدة.

***

المبحث الثاني
لجنة المراجعة وحوكمة الشركات

مقدمـــة:

ظهرت فكرة لجنة المراجعة في الولايات المتحدة بعد الهزات المالية الناتجة عن التلاعب في التقارير المالية لشركة McKesson & Robbins (*)، والتي أسفرت عن قيام كل من بورصة نيويورك (NYSE) وهيئة سوق المال الأمريكية (SEC)، بالتوصية بضرورة إنشاء لجنة بالشركات المسجلة بها، مكونة من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين، تكون مهمتها تعيين المراجع الخارجي، وتحديد أتعابه، وذلك كمحاولة لزيادة استقلاليته عند إبداء الرأي في القوائم المالية التي تصدرها الشركات. وفي عام ١٩٦٧م أوصى المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) جميع الشركات العامة بضرورة إنشاء لجنة للمراجعة. وفي عام ١٩٧٢م أصدرت هيئة سوق المال الأمريكية (SEC) توصيات بإنشاء لجنة للمراجعة، وفي عام ١٩٧٨ ألزمت بورصة نيويورك جميع الشركات المسجلة بها، بضرورة تكوين لجنة مراجعة.

ثم انتشرت فكرة تكوين لجنة للمراجعة من أعضاء مجالس إدارة الشركات غير التنفيذيين في الولايات المتحدة الأمريكية على نطاق واسع منذ أواخر السبعينيات؛ نتيجة للتوصيات والضغوط التي مارستها هيئات سوق المال والبورصات والمجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين على مجالس إدارة الشركات المساهمة.

وفي عام ١٩٨٧م صدر تقرير لجنة Treadway، والذي أكد ضرورة إنشاء لجنة للمراجعة داخل الشركات المسجلة في بورصات الأوراق المالية الأمريكية. وفي عام ١٩٩٩م، تم تكوين لجنة Blue Ribbon، حيث قامت هذه اللجنة بإصدار مجموعة من التوصيات؛ بهدف زيادة فاعلية أداء هذه اللجان بالشكل الذي يساعد على زيادة جودة القوائم المالية. وفي عام ٢٠٠٢م – وبعد الانهيارات المالية لبعض الشركات الكبرى – تم

(*) أظهرت رصيد مخزون بمبلغ ضخم، ثم تبين عدم وجوده.

إصدار قانون Sarbanes - Oxley، الذي أكد على إلزام جميع الشركات بتكوين لجنة للمراجعة.

أما في المملكة المتحدة، فقد صدرت العديد من التوصيات والاقتراحات، الخاصة بضرورة إنشاء لجنة للمراجعة؛ لدورها في منع التلاعب في المعلومات المحاسبية، التي تفصح عنها القوائم المالية. وبدأت هذه التوصيات والاقتراحات في عام ١٩٩٢م، عندما صدر تقرير لجنة Cadbury، والذي تضمن العديد من التوصيات الخاصة، بإنشاء لجنة المراجعة وتقرير لجنة Rutteman في عام ١٩٩٤م، وتقرير لجنة Hampel في عام ١٩٩٨م، وفي عام ١٩٩٩م تم إصدار تقرير لجنة Turnbull، والذي أكد أيضًا على أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه لجنة المراجعة، وفي عام ٢٠٠٣م تم إصدار تقرير لجنة Smith، والذي تضمن العديد من التوصيات الخاصة بدور ومسئوليات لجنة المراجعة.

وفي مصر عام ٢٠٠٢م صدر قرار مجلس إدارة الهيئة العامة لسوق المال الخاص بقواعد قيد واستمرار قيد وشطب الأوراق المالية، حيث أوجبت المادة (٧) كل شركة مقيد لها أوراق مالية بجداول البورصة بتكوين لجنة للمراجعة، (الهيئة العامة لسوق المال، ٢٠٠٢م)[١]. وفي عام ٢٠٠٣م صدر قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣م، حيث ألزمت المادة ٨٢ من القانون كل بنك على تشكيل لجنة للمراجعة، وأوضحت المادة ٢٧ من اللائحة التنفيذية للقانون اختصاصات اللجنة، وفي أكتوبر ٢٠٠٥م أصدر مركز المديرين دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات، وأوضح البند (٦) من الدليل تشكيل لجنة المراجعة ومهامها.

وسبق أن نص دليل التعليمات الرقابية للبنك المركزي على أهمية تشكيل لجنة للمراجعة بالبنوك، ثم قرر مجلس إدارة البنك المركزي المصري، بأن يلتزم كل بنك بتشكيل لجنة للمراجعة يكون تشكيلها ودورية اجتماعاتها ومهامها وفقًا للقواعد الاسترشادية الصادرة عنه، وفي بنكي مصر والإسكندرية، تم الانتهاء من إعداد الإطار

---

(١) الهيئة العامة لسوق المال (أ)، "قواعد قيد واستمرار قيد وشطب الأوراق المالية"، قرار رقم ٣٠ بتاريخ ١٨/١/ ٢٠٠٢م، القاهرة.

العام لمبادئ آليات حوكمة الشركات واللجنة المعاونة من حيث التشكيل ودورية الانعقاد والمهام والاختصاصات والصلاحيات والقرارات، بما ذلك لجنة المراجعة (د. هالة السعيد، ٢٠٠٦)(٢).

وقد حاول بعض الباحثين (١) وضع تعريف للجنة المراجعة، حيث عرفها Spira بأنها لجنة تتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، يقومون بالإشراف على كيفية الرقابة والتقرير عن أداء النشاط، وعرفها (Bratiotta) أنها لجنة من أعضاء مجلس الإدارة، تتمثل مسئولياتهم في فحص ومراجعة التقارير المالية السنوية، وتعمل - بصفة عامة - كحلقة وصل بين المراجع الخارجي ومحاسبي الإدارة، وقد تتضمن أنشطتها التأكد من عملية تعيين المراجعين. ويرى (Jenny and Jean, 2002)(٢) أن وجود لجنة المراجعة ووظيفة المراجعة الداخلية وقواعد السلوك الأخلاقية، ذو أثر في تطبيق آليات حوكمة الشركات، وجودة التقارير المالية وعملية المراجعة، وتعتبر لجنة المراجعة من آليات حوكمة الشركات، ويذكر (Spencer, 2003)(٣) أن نجاح حوكمة الشركات يعتمد على نجاح لجنة المراجعة؛ حيث يؤدي الفشل في العضوية أو التشكيل أو الدور إلى إحداث فجوة في حوكمة الشركات والنظام الموضوع لها.

ويخلص المؤلف إلى أن لجنة المراجعة أصبحت التزامًا على كافة البنوك والشركات المسجلة بالأسواق المالية، وذلك وفقًا للنصوص القانونية وقرارات هيئات سوق المال والبورصات وتوصيات التقارير واللجان المشكلة من المجامع المهنية المختلفة، كما أن محاولة وضع تعريف للجنة المراجعة يتداخل دائمًا مع طبيعة عملها وتشكيلها.

---

(١) د. هالة السعيد: "تطبيق حوكمة الشركات في البنوك العامة"، المعهد المصرفي المصري، ٢٠٠٦م، القاهرة، ص ص ١٤- ١٥.

(٢) للمزيد من التفاصيل يتم الرجوع إلى:

- Spira, L.F". **The Audit Committee: Performing Corporate Governance**". London, UK: kluwer Academic Publishers, 2002, pp. 5-8.
- Bratiotta ,L.,"**The Audit Committes Handbook** " 4th ed., 2004, John Wiley & Sons, pp. 1-29.

(3) Jenny, G., and Jean, S., "*The Influence of Corporate Governance Mechanisms on the Quality of Financial Reporting and Auditing Perceptions of Auditors and Directors in Singapore*", **Accounting and Finance**, Vol.42, 2002 pp. 195-222.

(4) Spencer, (2002), Op.Cit, pp. 96-111.

وسوف يتناول المؤلف علاقة لجنة المراجعة وحوكمة الشركات (د. عصمت صحصاح، ٢٠٠٨)(١) من خلال النقاط التالية:

- أهمية لجنة المراجعة. - تشكيل لجنة المراجعة.
- خصائص أعضاء لجنة المراجعة.
- اختصاصات لجنة المراجعة.

١/٢/٤ أهمية لجنة المراجعة:

نتيجة لحالات الفشل والتعثر التي تعرضت لها العديد من المنشآت، والتي أظهرت القصور الواضح في أداء مجالس إدارة الشركات، وانفراد بعض أعضاء مجالس الإدارة أو العضو المنتدب بجميع المسئوليات والصلاحيات في إدارة هذه الشركات، الذي كان من نتائجها زيادة الضغوط على المراجعين الخارجيين من قبل الإدارة التنفيذية، بتبني وجهة نظرها من ناحية، وجعلت دور المراجع الداخلي محصورًا في المراجعة المالية والمحاسبية من ناحية أخرى، وعليه فإن لجنة المراجعة بإمكانها أن تكون أداة خارجية فعالة؛ نظرًا لطبيعة تكوينها من أعضاء غير تنفيذيين، ودورها الإشرافي على الإدارة التنفيذية من خلال الرقابة على أدائها، كما أن طبيعة تناولها وتعاملها مع الموضوعات والمشكلات التي تطرح عليها تتم بطريقة موضوعية وأسلوب متعمق، يختلف إلى حد كبير عن طريقة تناولها ومناقشتها في مجالس إدارة الشركات، فلجنة المراجعة تمثل خط الدفاع الأول؛ لمنع وقوع مخالفات الانفراد بالسلطة من قبل الإدارة التنفيذية، حيث تساعد مجلس الإدارة في تنفيذ مسئولياته الرقابية بكفاءة أكبر، وذلك عن طريق الإشراف على نظم الرقابة الداخلية، وتحسين وسائل الاتصال مع المراجعين الخارجيين.

---

(١) د. عصمت أنور صحصاح: "دور لجنة المراجعة في حوكمة الشركات"، المؤتمر العربي حول تناغم تقارير الشركات في ظل عولمة المعايير، المنظمة العربية لخبراء المحاسبة القانونيين، القاهرة، فبراير ٢٠٠٨.

ويرى (د. محمد سلمان، ٢٠٠٦)[1] أن أهمية لجنة المراجعة تنشأ من المنافع المتوقعة منها، والتي يمكن أن تقدمها إلى الأطراف المختلفة، فوجودها يؤدي إلى زيادة الثقة في التقارير المالية، ويوضح تلك الأهمية الشكل رقم ١/٢/٤.

ويرى (هولي وليلين، ٢٠٠٣م)[2] أن لجنة المراجعة تحقق الإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير المالية، وتكون أكثر موضوعية عند تقييم مدى كفاية الإفصاح المالي، كما خلصت دراسة (د. محمد الرملي، ٢٠٠١)[3] أن لجنة المراجعة تعمل على توفير الثقة والمصداقية في البيانات والمعلومات المقدمة للأطراف المستفيدة من تقرير المراجع الخارجي، ومن ثم زيادة كفاءة وفعالية عملية المراجعة.

---

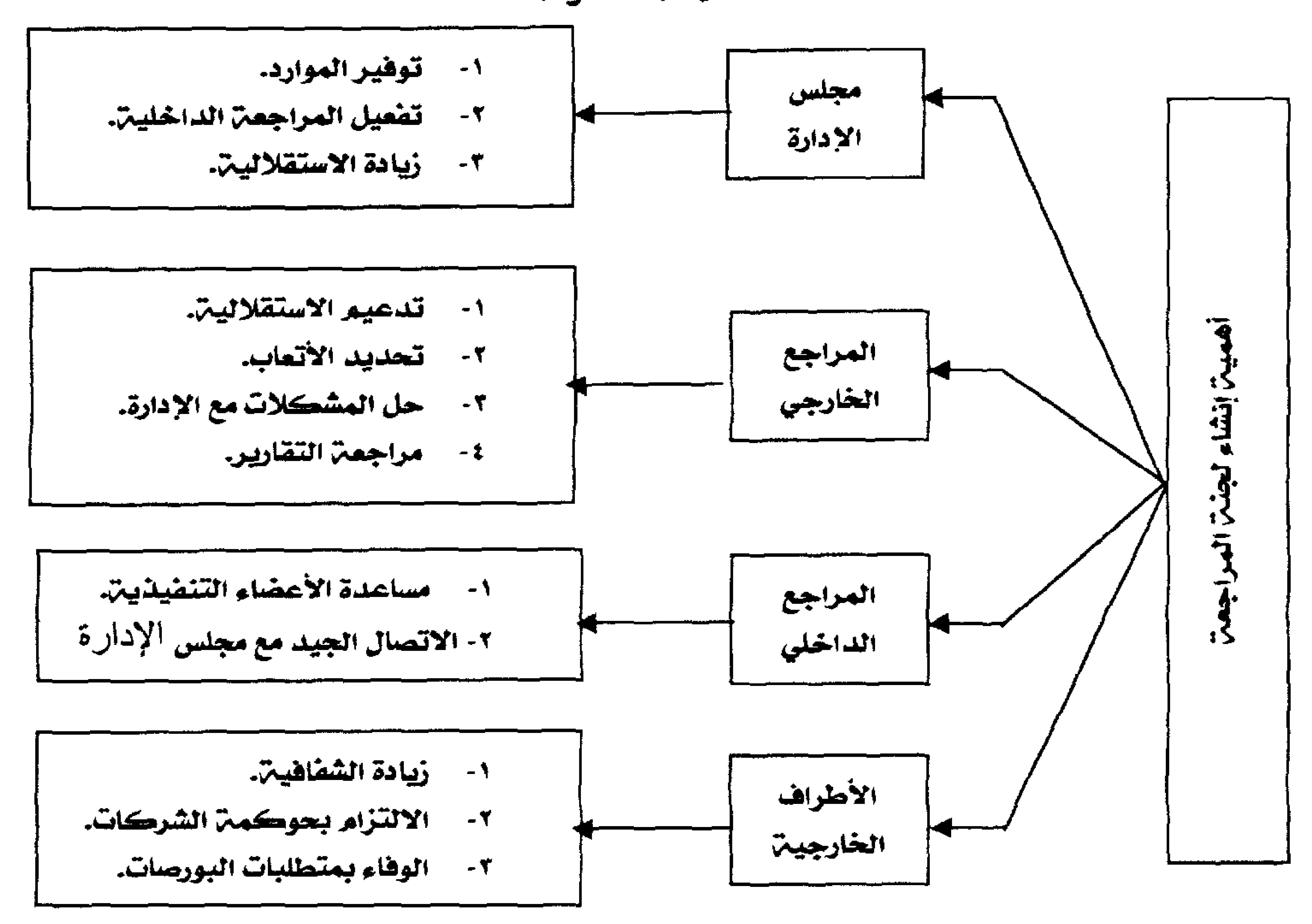
(١) د. محمد مصطفى سلمان: **"حوكمة الشركات: معالجة الفساد المالي والإداري"**، الدار الجامعية، ٢٠٠٦.

(٢) هولي جي. جريجوري وجيسون، ليلين: "دور لجنة المراجعة في حوكمة الشركة"، **عن كتاب حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**، (٢٠٠٣م)، ص ص ٢٠٥-٢٤٠، مرجع سابق.

(٣) د. محمد الرملي أحمد: "دور لجنة المراجعة في زيادة كفاءة وفعالية المراجعة الخارجية"، **مجلة البحوث التجارية المعاصرة**، كلية التجارة بسوهاج جامعة جنوب الوادي، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، ديسمبر، ٢٠٠١م، ص ص ١-٤٤.

(الشكل ٤/٢/١)

أهمية لجنة المراجعة



المصدر: (د. محمد سلمان، ٢٠٠٦م).

في حين يرى (Steven & Mason , 2007)[1] أن الشركات التي بها لجنة مراجعة حدث بها انخفاض نسبي في معدل وقوع التصرفات المالية غير القانونية، وزادت درجة الثقة في معلومات القوائم المالية، خاصة للشركات المقيدة أسهمها في بورصة الأوراق المالية. وتكمن أهمية لجنة المراجعة في أنها أحد الضوابط الأساسية (المانعة) لحدوث الأخطاء؛ وذلك لكونها حلقة وصل بين مجلس الإدارة من ناحية ومراقب الحسابات من ناحية أخرى.

(1) Steven, A., and Mason – Olsen , L., "*Can Audit Committees Prevent Management Fraud* ?" **The CPA Journal** , Jan.2007, pp.24 – 27.

وقد أشار تقرير لجنة (Blue Ribbon, 1999)[(١)] إلى أن وجود لجنة مستقلة تقوم بعملية الإشراف على إعداد التقارير المالية، وعلى تدعيم استقلالية كل من المراجعة الداخلية والخارجية، والتأكيد على الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة - سوف يؤدي بالتأكيد إلى زيادة ثقة المستثمرين والأطراف الخارجية الأخرى، التي تبني قراراتها على المعلومات المالية التي تصدرها الشركات في هذه التقارير، وقد حدد (Dorothy, 1996)[(٢)] أهمية لجنة المراجعة في تحقيق عدد من المزايا، منها:

- توافر الثقة والشفافية في التقارير المالية للشركات، وزيادة ثقة المتعاملين بالبورصة.

- ترشيد وقت مجلس الإدارة، بالبعد عن التفاصيل للموضوعات التي سبق مناقشتها بلجنة المراجعة.

- تحقيق اقتصاديات الرقابة؛ حيث إن المنافع والوفورات الناتجة عن لجنة المراجعة تفوق الأعباء الناتجة عن تكلفتها.

- تدعيم استقلال المراجع الخارجي، وتحقيق جودة عملية المراجعة والخدمات الأخرى التي يقوم بها.

وعلى الرغم من وجود اتفاق في آراء الباحثين السابقين حول أهمية لجنة المراجعة في زيادة الثقة في التقارير المالية، إلا أن (Sommer, 1991)[(٣)] يرى أنه على الرغم من وجود لجنة مراجعة، إلا أن هناك اختلافًا في تقدير فاعليتها لعدم وجود أرقام موثوق بها متاحة تحدد عدد لجنة المراجعة التي تمارس أعمالها بفاعلية، وهناك دليل قوي بأن عدد، إن لم يكن أغلب لجنة المراجعة، يفشل في أداء بعض واجباتهم، حيث يبدو أنهم لا يسألون الأسئلة الصعبة التي تساعدهم على أداء المهام المتوقعة منهم.

(1) Blue Ribbon Committee, "*Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committee*", **National Association of Securities Dealers (NASD) and New York Stock Exchange (NYSE)**, New York, 1999, pp.1067-1095.

(2) Dorothy, A.,M., "*Audit Committee Performance: An Investigation of Consequence* **Associated with Audit Committee**". **Auditing: A Journal of Practice and Theory**. Vol. 15 No.1 (Spring):87- 103.

(3) Sommer, A, "*Auditing, Audit Committees: An Educational Opportunity for Auditors*", **Accounting Horizons June**, 1991. pp.91-93.

كما يشكك (Corrin, 1993)[1] في أن إدراك أعضاء لجنة المراجعة للأحداث والمشكلات التي تواجهها شركاتهم سطحي، وأن مناقشاتهم لعملية المراجعة تتم بطريقة دبلوماسية وشكلية. وأشار (Millstein, 1999)[2] إلى عدم قدرة لجنة المراجعة على ضمان تحسين جودة التقارير المالية في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي أشار إليه رئيس هيئة سوق المال الأمريكية Arthur Levitt في سنة ١٩٩٨؛ مما أدى إلى تكوين لجنة Blue Robbin سنة ١٩٩٨؛ من أجل إعداد دراسة عن فعالية لجنة المراجعة.

ويرى المؤلف وجود تناقض في الأبحاث العلمية عن مدى أهمية وفاعلية لجنة المراجعة؛ مما أدى بـ (Collier, 1996)[3] إلى التساؤل عن مدى فائدة تشكيل لجنة للمراجعة، في حين أن الدليل عن مدى فاعليتها ضعيف جدًّا.

وعلى الرغم من زيادة الاهتمام بمهام ومسئوليات وسلطات وتشكيل لجنة المراجعة بهدف تفعيل دورها في أداء اختصاصاتها، حيث اهتم قانون Sarbanes - Oxley وهيئة سوق المال الأمريكية SEC، وتقرير Blue Ribbon، والكود الموحد Combined Code، وتقرير لجنة Smith في المملكة المتحدة وغيرها بوضع مهام ومسئوليات جديدة للجان المراجعة؛ بهدف ضمان قيامها بدور فعال في عملية حوكمة الشركات - إلا أن (Farber, 2005)[4] يرى أن الشركات التي حدث فيها التلاعب كان بها لجنة مراجعة كأحد مكونات هيكل حوكمة الشركات، ولكنها لم تقم بمسئوليتها في مجال الرقابة بشكل فعال خلال الثلاث سنوات التالية؛ لاكتشاف عمليات التلاعب.

لذا يخلص المؤلف إلى أن تشكيل لجنة للمراجعة في البنوك والشركات، يمكن أن يحقق الدور الذي أنشئت من أجله إذا تم تشكيلها بشكل سليم؛ لأن الواقع العملي يشير إلى حدوث حالات فشل وتعثر في العديد من الشركات الموجود بها لجنة مراجعة.

---

(1) Corrin, J., *"A Balance Sulk on Executive Directors Integrity"*, **Journal of Accountancy, April**, 1993, p.88.

(2) Millstein, I., *"Introduction to the Report and Recommendations of The Blue Ribbon Committee of Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees"*, **Business Lawyer**, Vol. 54, No.3, 1999, PP.1057-1066.

(3) Collier, P., *"The Rise of Audit Committee in UK Quoted Companies: A Curious Phenomenon"*, **Accounting Business and Financial History**, Vol. 16, No.2, 1996, pp.121-140.

(4) Farber, D., *"Restoring Trust After Fraud: Does Corporate Governance Matter?"* **The Accounting Review** ,Vol.80 , No.2 ,2005 , pp.539-561.

٢/٢/٤ تشكيل لجنة المراجعة:

نصت المادة (٨٢) من قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد على: "تشكل في كل بنك لجنة داخلية للمراجعة من ثلاثة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، يختارهم المجلس"، وهي لجنة دائمة منبثقة من مجلس الإدارة، وتجتمع مرة كل ربع سنة، ويحضر اجتماعاتها المراجعون الخارجيون والداخليون إذا لزم الأمر. كما نصت قواعد القيد بالبورصة على: يجب أن يكون لكل شركة مقيدة بجداول البورصة لجنة للمراجعة، يختارها مجلس إدارة الشركة لا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة من المشهود لهم بالكفاءة والخبرة في مجال عمل الشركة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وبرئاسة أحدهم، وإذا لم يتوافر لدى الشركة عدد كاف منهم يتم استكمال عضوية اللجنة من ذوي الخبرة، وتقوم اللجنة بأعمالها بصفة مستقلة عن إدارة الشركة.

وقد اهتمت العديد من الهيئات المهنية وهيئات أسواق المال وبورصات الأوراق المالية في العديد من دول العالم، بوضع القواعد المنظمة لتشكيل لجنة المراجعة والشروط الواجب توافرها في أعضائها، بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

ويرى (د. محمد نصر الهواري وآخرون، ١٩٩٧)[١] أن لجنة المراجعة إذا ما شارك في عضويتها أعضاء فنيون وقانونيون وماليون، فإنها يمكن أن تكون مؤهلة تأهيلًا متكاملًا لدراسة، وبحث الكثير من الموضوعات المتخصصة، والتي لا تأخذ حقها من الدراسة المستفيضة في جلسات مجلس الإدارة. في حين ذكر (د. محمد الرملي، ٢٠٠١)[٢] أنها تتكون من ثلاثة إلى خمسة أعضاء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة ومعينين من خارج الشركة، أي لا يقومون بأي أعمال تنفيذية داخل الشركة، وغالبية أعضاء لجنة المراجعة هم من أعضاء مجالس إدارات ومديرين سابقين في شركات أخرى، أو من أساتذة الجامعات أو السياسيين السابقين البارزين، والذين لديهم خلفية

---

(١) د. محمد نصر الهواري، د. محمد عبد المجيد، د. محمد توفيق: **المشكلات المعاصرة في المراجعة**، مكتبة شباب، ١٩٩٧، ص ص ٤٧٥ - ٤٧٨.

(٢) د. محمد الرملي أحمد، مرجع سابق، ص ص ١ - ٤١.

علمية عن المحاسبة والاقتصاد والتمويل وإدارة الأعمال. وعادة ما تشكل هذه اللجان في الشركات المساهمة الكبيرة، التي من طبيعتها التعامل مع عدد كبير من أصحاب حقوق الملكية، ويوجد مدخلان متبعان في تشكيل لجنة المراجعة، هما:

١- المدخل الاختياري Voluntary: ويعني عدم وجود مطلب قانوني بتكوين لجنة المراجعة، حيث يترك الخيار للشركة في تقدير مدى حاجتها للجنة المراجعة في ضوء ظروفها وحجمها وطبيعة نشاطها. وهو ما أخذت به كل من المملكة المتحدة وأستراليا.

٢- المدخل الإلزامي Mandatory: يعتبر تكوين لجنة المراجعة مطلبًا قانونيًا، وهو ما أخذت به كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية وقانون البنك المركزي في مصر. ويوصي (Dey, 2001)[1] بتشكيل لجنة المراجعة من أعضاء غير مرتبطين، وهم الأعضاء الذين لا توجد لهم أي مصالح أو علاقات عمل أو أي علاقات أخرى، من الممكن أو من المحتمل أن ينظر إليها على أنها مؤثرة بشكل جوهري، على قدرة العضو على التأثير في المصلحة العليا للشركة، ويكون مجلس الإدارة مسئول عن تحديد العضو غير المرتبط وفقًا لكل حالة على حدة، والإفصاح عن ذلك بشكل دوري، والإفصاح عن الأسس التي على ضوئها تم توصيف العضو على أنه غير مرتبط، فالعضو غير المرتبط اليوم قد يكون مرتبطًا غدًا.

"Unrelated director is a director who is free from any interest and any business or other relationship which could, or could reasonably be perceived to, materially interfere with the director's ability to act with a view to the best interests of the corporation" .

كما أوجب دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات في مصر تشكيل لجنة المراجعة من عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، ويجب ألا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة، كما يجب أن يكون ضمن أعضائها أحد الخبراء في الشئون المالية والمحاسبية، ويجوز تعيين عضو أو أكثر من خارج الشركة، في حالة عدم توافر العدد الكافي من أعضاء مجلس

---

(1) Toronto Stock Exchange Committee on Corporate Governance (Dey report) "*Where Were the directors*? Guidelines for improved Corporate Governance in Canada", **Report of the Toronto Stock Exchange Committee On Corporate Governance in Canada**, 2001, Paragraph, 6.20.

الإدارة غير التنفيذيين، في حين يرى (د. مجدي سامي، ٢٠٠٥)[١] تشكيل لجنة المراجعة من أعضاء ماليين ذوي خبرة، حيث طلب الفصل 407 من قانون Sarbanes-Oxley من هيئة سوق المال الأمريكية (SEC) إصدار قاعدة، تطلب من الشركات المسجلة لديها الإفصاح عن ما إذا كان تشكيل لجنة المراجعة بها، يضم على الأقل عضوًا من ذوي الخبرة المالية، وإذا لم يكن فلماذا؟ (Carcello, et. al, 2006)[٢]، كما أن هناك اقتراحًا رئيسيًّا في الولايات المتحدة الأمريكية، هو تشكيل لجنة المراجعة بالكامل من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، (نستور، ٢٠٠٣)[٣]، كما أشار تقرير لجنة (Cadburry, 1992)[٤] أن التشكيل الملائم للجان المراجعة، يمثل دعامة أساسية لتحسين حوكمة الشركات.

"The Committee therefore regards the appointment of properly constituted audit committees as an important step in raising standards of corporate governance".

ويوضح الشكل رقم ٤/٢/٢ أثر تشكيل لجنة المراجعة في حوكمة الشركات وجودة التقارير المالية واستقلال المراجع الخارجي.

(١) د. مجدي محمد سامي: "دور لجنة المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية"، **مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية**، (٢٠٠٥م)، الجزء الأول ، مرجع سابق، ص ص٦٩-١٢٢.

(2) Carcello, J.; Carl, W. and Neal, T., "*Audit Committee Financial Experts: A Closer Examination Using Firm Designation*", **Accounting Horizons**, Vol.20, No.4, Dec. 2006 pp.351-373.

(٣) نستور، س.: "التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات"، **عن كتاب حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**، (٢٠٠٣)، مرجع سابق، ص ص ٤٣-٥٤.

(4) Cadbury Committee, (1992), Op.Cit, pp. 27-30.

(الشكل رقم ٤/٢/٢)

أثر تشكيل لجنة المراجعة في الحوكمة

معايير أعلى لحوكمة الشركة يتم تحقيقها من خلال تحسين جودة التقارير المالية، والتي تتحقق من خلال تحسين استقلالية المراجع، التي تتحقق من خلال لجان مراجعة مشكلة من أعضاء مجلس إدارة من غير التنفيذيين ومستقلين.	*HIGHER STNDARTDS OF CORPORATE GOVRNANCE* Will be achieved by *IMPROVED FINANCIAL REPORTING QUALITY* Which will be achieved by *IMPROVED AUDITOR INDEPENDENCE* Which will be achieved by *AUDIT COMMITTEES COMPOSED OF INDEPENDENT NON-EXECUTIVE DIRECTORS*

المصدر: (Spira, 2002)[1]

وباستعراض الدراسات والآراء والنصوص القانونية يخلص المؤلف إلى أن هناك ثلاثة آراء بخصوص تشكيل لجنة المراجعة، وهي:

١- أن يكون أغلب أعضاء اللجنة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، ومن خارج الشركة.

٢- أن يكون جميع أعضاء اللجنة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ومستقلين.

٣- أن يكون أعضاء اللجنة بالكامل من أعضاء غير مرتبطين وهو ما يؤيده المؤلف.

كما أن هناك تداخلًا في مفهوم تشكيل لجنة المراجعة من أعضاء غير تنفيذيين ومن خارج الشركة ومستقلين وغير مرتبطين، حيث يرى المؤلف أنها وإن دلت في شكلها على معنى مترادف، إلا أنها كمصطلحات تحمل معاني مختلفة، فعضو لجنة المراجعة قد يكون:

(1) Spira, (2002), Op.Cit, p.6.

أ- عضوًا بمجلس الإدارة ومن غير المساهمين.

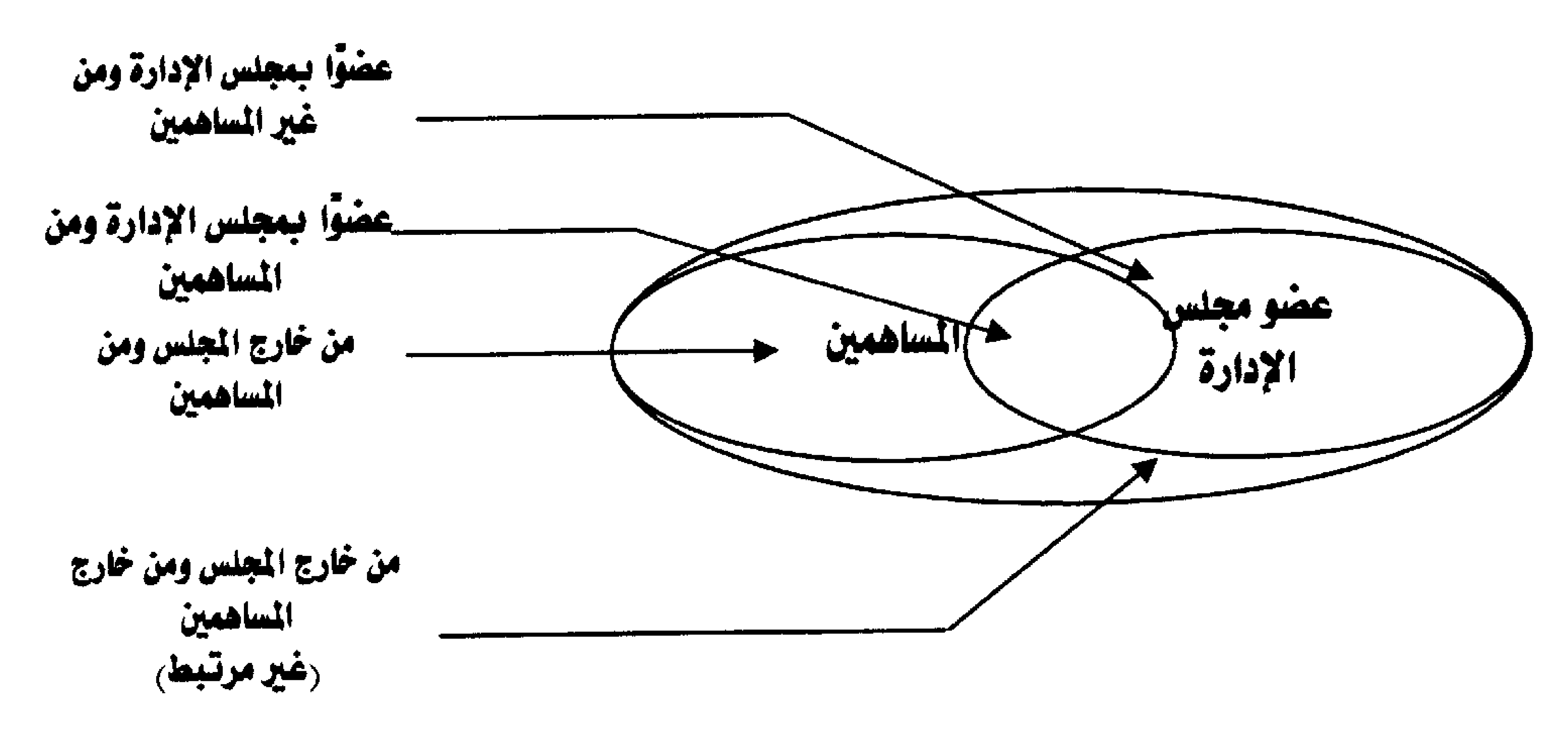
ب- عضوًا من خارج مجلس الإدارة ومن المساهمين.

ج- عضوًا بمجلس الإدارة ومن المساهمين.

د- عضوًا من خارج المجلس ومن خارج المساهمين، أي الشركة بصفة عامة "غير مرتبط"، ويمكن للباحث توضيح ذلك في الشكل التالي رقم ٣/٢/٤.

(الشكل رقم ٣/٢/٤)

تشكيل لجنة المراجعة



كما يرى (د. ناصر عبد اللطيف، ٢٠٠٥)[١] أن الواقع العملي، يشير إلى عدم تحقيق لجنة المراجعة لدورها؛ نتيجة لارتباط لجنة المراجعة بمجلس الإدارة من ناحية، ونتيجة لأن تمثيلها لا يشمل الأطراف ذات المصالح بالوحدة الاقتصادية من ناحية أخرى؛ لذلك

(١) د. ناصر نور الدين عبد اللطيف: "مدخل مقترح لترشيد قرارات اختيار وتغيير ومكافأة مراقبي الحسابات في إطار حوكمة الشركات"، **مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية**، الجزء الأول، مرجع سابق، ص ص١٤٥ -١٦١.

يظل مجلس الإدارة، هو المسئول عن قرارات تعيين وعزل وتغيير وتحديد أتعاب المراجع الخارجي بعد إقرارها من الجمعية العامة، ويرى د. ناصر عبد اللطيف اختيار مجلس من الأمناء (B.T) ,Board of Trustees من ذوي الخبرة والسمعة المهنية بمعرفة الجمعية العامة للشركة، ويشارك في اختياره حملة السندات، ويتم إقراره من جانب الجهات الرقابية الرسمية كالبنك المركزي وسوق المال، ويرى المؤلف أن هذا الاقتراح يتطلب تعديلًا قانونيًا جديدًا، بالإضافة إلى أن ذلك المجلس لن يحل محل لجنة المراجعة في كل اختصاصاتها، وإنما يختص فقط بجزئية المراجع الخارجي، كما لم يوضح كيف يعمل وكم يتكلف هذا المجلس وهل سيضيف أعباء جديدة على الشركات أم لا؟

وفي ضوء المناقشات الشفوية التي تمت مع الأستاذ الدكتور/ علي طلبة أثناء كتابة الرسالة، يقترح المؤلف أنه لكي يكون للجنة المراجعة دور فعال في حوكمة الشركات، يجب أن يتم تشكيلها من أعضاء فنيين وقانونيين وماليين غير مرتبطين، بالإضافة إلى اتصافهم بصفات عدة، أهمها الاستقلال والخبرة المالية والفنية، ويتم تعيينهم واختيارهم بمعرفة الجمعية العامة للشركة كمجلس رقابي لا يضم أعضاء من مجلس الإدارة، ويتحمل مسئوليات لجنة المراجعة الحالية، على أن يتم الموافقة على تعيينهم من جانب الجهات الرقابية عند أول تعيين، بشرط أن تكون أقصى مدة للتعيين هي ثلاث سنوات، ويمكن تجديدها لمدة واحدة أخرى.

٣/٢/٤ خصائص أعضاء لجنة المراجعة:

أصبحت عضوية مجلس الإدارة مناصب خطيرة، وربما كان عضو لجنة المراجعة هو صاحب أكثر المناصب خطورة بين أعضاء المجلس؛ إذ يقع على أعضاء لجنة المراجعة مسئوليات جسيمة؛ باعتبارها جزءًا من عملية الإشراف على إدارة المنشأة، وتبعًا لذلك فإن لها دورًا حقيقيًا في المساعدة على الاحتفاظ بثقة المستثمرين في البيانات المالية والبيانات الخاصة بالعمليات التي يجري الإفصاح عنها للمستثمرين، وهكذا فإن كل عضو يجب أن يخصص الوقت الكافي للقيام بمسئولياته في لجنة المراجعة، وأن يقوم بعمله

مع إحساس بالالتزام والإخلاص وتنوع المعرفة التي يستلزمها المنصب (هولي وليلين، ٢٠٠٣)(١)، في حين يرى (د. مجدي سامي، ٢٠٠٥)(٢) أن تشكيل لجنة المراجعة من أعضاء ماليين ذوي خبرة، يمكن أن يساهم في جودة التقارير المالية، كما أن التنسيق الكامل بين المراجع الخارجي وأعضاء لجنة المراجعة، بما لها من صلاحيات يجعلها أكثر فعالية، كما يرى (Jonathan, 2003)(٣) أن يتم اختيار أعضاء اللجنة من بين أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، إلى جانب صفات حسن التقدير وقوة الشخصية، ويجب أن يتم اختيار الأعضاء حسب ما يتمتعون به من خبرة وفطنة، وقدرتهم على التعامل مع التقارير التي يتلقونها عن المخاطر، وعن تشغيل النظم المختلفة للبنك؛ لذا ينبغي أن يكون أحد أعضاء لجنة المراجعة على الأقل من ذوي الخبرة الكافية بالموضوعات المالية. كما تؤيد نتائج دراسة (Dezorrt and Steven, 2001)(٤) ضرورة تشكيل لجنة المراجعة بالكامل من أعضاء مجلس إدارة مستقلين، ويذكر إلى أنه زاد الاهتمام بلجان المراجعة كجزء من حوكمة الشركات، مع التركيز على استقلال الأعضاء وخبرتهم، فعلى الرغم مما قد يكون هناك من اختلاف في دور لجنة المراجعة فيما بين شركة وأخرى وفيما بين دولة وأخرى، فإن معظم الكتابات عن حوكمة الشركات تتفق في أنه لكي تكون لجنة المراجعة فعالة، ينبغي أن تتوافر بها عناصر رئيسية معينة، مثل الاستقلال والخبرة.

لذا يرى المؤلف أن هناك شبه إجماع على ضرورة توافر بعض الخصائص في عضو لجنة المراجعة، أهمها الاستقلال والخبرة المالية والفنية، بالإضافة إلى بعض الخصائص العامة الأخرى؛ كالنزاهة والثقافة والقدرة على القيادة والإشراف النشط.

---

(١) هولي وليلين، (٢٠٠٣م)، مرجع سابق، ص٢١٣.

(٢) د.مجدي محمد سامي، (٢٠٠٥م)، مرجع سابق، ص ١٠٢.

(3) Jonathan, C. "*Guidelines For the Directors of Banks*" **the International Bank For Reconstruction and Development**, World Bank, 2003,pp. 27-32.

(4) Dezorrt, F., & Steven, S., "*The Effects of Corporate Governance Experience and Financial- Reporting and Audit knowledge on Audit committee Members Judgment*". **Auditing: A Journal of Practice & Theory,** Vol.20, No.2, Sep, 2001. pp.31-47.

١/٣/٢/٤ الاستقـــلالية:

يقضي مبدأ الاستقلال بأن تضم اللجنة أغلبية من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ذوي القدرة على ممارسة التقدير والحكم بشكل مستقل عن الإدارة، وتنادي كثير من الدول بأن لا تتكون لجنة المراجعة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين فحسب، بل من أعضاء مجلس إدارة مستقلين، أي غير مرتبطين، حيث أكدت العديد من الأبحاث أن أعضاء لجنة المراجعة المستقلين يمكن أن يحققوا للشركة المزايا التالية:

-عدم وجود مشكلات في التقارير المالية، بما في ذلك حالات التلاعب أو التضليل (Abbott et.al , 2004)[١].

- تفاعل أفضل مع وظيفة المراجعة الداخلية (Thomas et. al, 2006)[٢].

- فهم أفضل لأداء المراجع الخارجي، وتدعيم نتائج عملية المراجعة. (Dezoort et.al , 2003)[٣]

ويُعرف الاتحاد القومي للمتعاملين في الأوراق المالية (هولي ولينيين، ٢٠٠٣)[٤]. عضو مجلس الإدارة المستقل، بأنه شخص بخلاف أي موظف أو أي مسئول أو أي فرد أخر، له علاقة قد تتداخل في ممارسته للتقدير والحكم المستقل. وطبقًا لتعريف بورصة نيويورك للأوراق المالية، فإن أعضاء مجلس الإدارة المستقلين هم أعضاء مجلس الإدارة الذين ليس لهم أية علاقة مع الشركة، قد تتداخل مع ممارستهم لاستقلاليتهم عن إدارة الشركة. ويعرف الاستقلال بأنه الاعتقاد بقدرة عضو لجنة المراجعة على عدم الاشتراك في إعداد التقارير المالية بشكل يجعله قادرًا على فحصها بطريقة تصب في مصلحة المساهمين.

---

(1) Abbott, L.; Parker, S.; and Peters, G., "*Audit Committee Characteristics and Restatements*", **Auditing: A Journal of Partice & Theory**, Vol.23, Spring 2004, pp.69-87.

(2) Thomas, E; K., Raghunandan ,and Dana, A., "*The Composition of Nonprofit Audit Committees*", **Accounting Horizons**, Vol.20 ,No.1, March, 2006 , pp.75-90.

(3) DeZoort, T.; Hermanson, D., and Houston, R., "*Audit Committee Support for Auditors: The Effects of Materiality Justification and Accounting Precision*", **Journal of Accounting and Public Policy** , Vol.22, No.2 , 2003, pp.175-199.

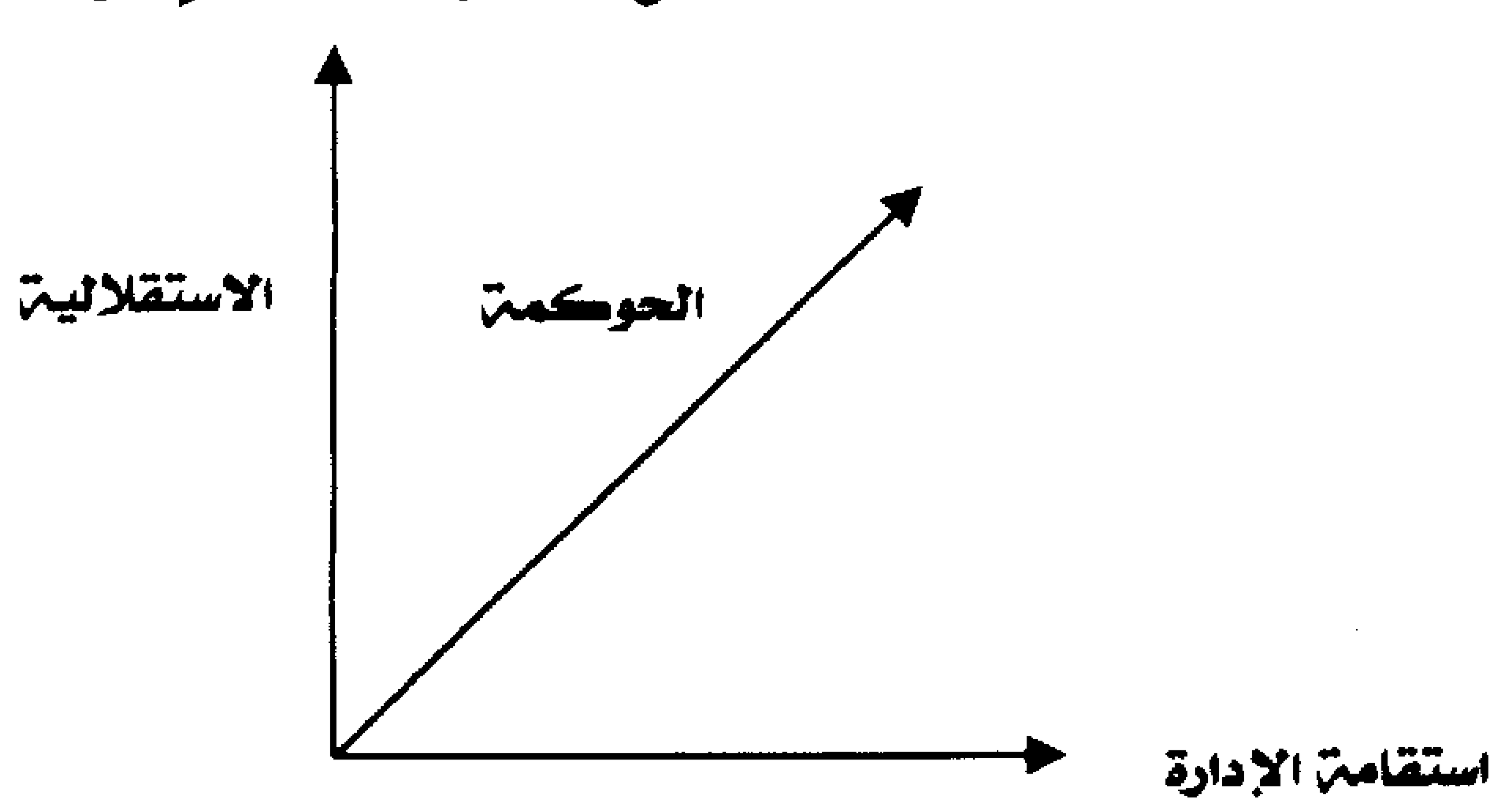
(٤) هولي. ولينين، (٢٠٠٣م)، مرجع سابق، ص ٢١٠.

ومن الناحية النظرية، فإن لجنة المراجعة المكونة من أعضاء مجلس إدارة مستقلين تكون في وضع أفضل لتقييم نوعية الإفصاح، ومدى كفاية الرقابة الداخلية، حيث يؤدي الاستقلال إلى تجنب كثير من الإغراءات التي يواجهها العضو التنفيذي في ممارسته المشكوك في استقلالها عند إعداد التقارير المالية، وفي الدراسة التي قام بها (Yves and Jeans, 2006)[1] على صفات أعضاء لجنة المراجعة لبعض الشركات، اتضح أن الوضع المستقل لأعضاء لجنة المراجعة يؤثر في تحقيق فاعلية لجنة المراجعة، وأن تحقيق استقلالية أعضاء اللجنة يؤثر في سلوك الإدارة. لذا يرى المؤلف أنه كلما زادت استقلالية أعضاء لجنة المراجعة زادت استقامة الإدارة، وتحسنت حوكمة الشركات، ويمكن للباحث توضيح العلاقة بين استقلالية أعضاء لجنة المراجعة واستقامة سلوك الإدارة وحوكمة الشركات الجيدة في الشكل رقم ٤/٢/٤.

(الشكل رقم ٤/٢/٤)

العلاقة بين استقلالية أعضاء

لجنة المراجعة واستقامة الإدارة



(1) Yves, G., and Jean B., "*On the Constitution of Audit Committee Effectiveness*", **Accounting, Organizations and society**, Vol.31, 2006, pp.211-239.

٢/٣/٢/٤ الخبرة المالية والفنية:

عرف تقرير لجنة (Blue Ribbon, 1999)[1] الخبرة بأنها الممارسة السابقة في مجال المحاسبة أو التمويل، والتي تتطلب شهادة مهنية أو أي شروط مزاولة مماثلة، والتي تنعكس على خلفية العضو المالية، ومن هذه الأعمال العضو التنفيذي أو أي مستوى عالٍ من مستويات الإشراف المالية، ومع تعقد الأدوات المالية وهياكل رأس مال الشركات، وظهور صناعات جديدة، والالتزام بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة ظهرت الحاجة إلى وجود أعضاء ذوي خبرات متنوعة للعمل في لجنة المراجعة، وهو ما توصي به لوائح تشكيل لجنة المراجعة في العديد من الدول، بضرورة أن يضم تشكيل لجنة المراجعة أعضاء ذوي خبرات متنوعة إحداها مالية. ويرى (Krishnan, 2005)[2] أنه على كل مجلس إدارة أن يحدد الخبرات الخاصة بعضو لجنة المراجعة التي يحتاج إليها، وأن يقوم بتشجيع برامج التدريب والتعليم؛ لضمان حصول أعضاء لجنة المراجعة على الخبرات المطلوبة بشكل ملائم؛ لكي يصبحوا على علم بالموضوعات المتعلقة بالشئون المالية والمحاسبية، وعليه أن يقوم دوريًا باستعراض تشكيل لجنة المراجعة للقيام بالتعديلات المناسبة، فوجود الخبرات الملائمة (المالية والفنية) في أعضاء لجنة المراجعة يؤدي إلى تحسين أداء الإدارة التنفيذية، وزيادة فعالية عملية المراجعة (Keinath, and Walo, 2004)[3]. ويذكر (د. عوض الرحيلي، ٢٠٠٥)[4] أنه في المملكة العربية السعودية يجب أن يكون لدى العضو تأهيل علمي ملائم، وأن يكون حاصلًا على درجة الدكتوراه في المحاسبة أو ما يعادلها، وخبرة عملية في مجال المحاسبة والمراجعة، ودرجة الماجستير مع خبرة خمس سنوات، وكذلك يمكن أن يكون حاصلًا على شهادة بكالوريوس محاسبة،

---

(1) Blue Ribbon, (1999), Op.cit, p.61.

(2) Krishnan, J., "*Audit Committee Quality and Internal Control: An Enmpirical Analysis*", **The Accounting Review** , Vol.80, No.2, 2005, pp.649-6755.

(3) Keinath, A., & Walo, J., "**Audit Committee Responsibilities**", **The CPA Journal,** Nov, 2004, pp.22-28.

(٤) د. عوض سلامة الرحيلي: "لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات"، **المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥م، القاهرة، ص ص ١-٢٦.

على ألا تقل خبرته عن سبع سنوات في المجال. ويرى المؤلف أن تشكيل لجنة المراجعة يجب أن يتصف بالتنوع في الخبرات المكتسبة لديهم، وليس الخبرة المالية فقط التي أشار إليها تقرير Blue Ribbon في تعريفه للخبرة، وكذلك ما اشترطه التأهيل في المملكة العربية السعودية؛ لأن ظروف وبيئة النشاط الاقتصادي تتسم بالتعقيد؛ لذا لا تكفي الخبرة المالية وحدها كخاصية في أعضاء اللجنة. لذا اقترح (Jeff, 2000)[١]، ست خطوات لنجاح لجنة المراجعة، وهي: [١] الاستقلال. [٢] تدوير أعضائها. [٣] مسئولية غير مقيدة. [٤] متابعة كل عمليات الرقابة. [٥] تقديم النصيحة. [٦] تقديم تقرير عن نتائج أعمالها إلي مجلس الإدارة. ويخلص المؤلف إلى ضرورة أن تعمل لجنة المراجعة كفريق عمل، يضم خبرات مالية وقانونية وفنية، وتكون هذه الخبرات ملائمة لحجم وطبيعة النشاط؛ لاعتقاد المؤلف أن ذلك سيؤدي إلى زيادة كفاءة فاعلية لجنة المراجعة، ودورها في حوكمة الشركات وتحقيق الاختصاصات الموكلة لها.

٤/٢/٤ اختصاصات لجنة المراجعة:

نظرًا للأهمية التي تمثلها لجنة المراجعة في بيئة الأعمال اليرم، وبعد التطورات الحديثة في أسواق المال - تنوعت اختصاصات لجنة المراجعة، وحسب ما يرى البعض[٢] فإن هذه الاختصاصات يمكن تصنيفها في المجالات الأساسية الآتية:

* دعم عملية المراجعة الخارجية، وتفعيل استقلاليتها.

---

(1) Jeff, R, "*Audit Committee: How effective is your audit committee*?" Internal Auditing and Business Risk, Dec.2000, pp. 29-32.

(٢) للمزيد من التفاصيل يتم الرجوع إلى:

- Fleming, M., "*Audit Committess: Roles, Responsiblities, and Performance*", **Pensylvania CPA, Journal**, Vol.73, No.2, 2002, pp.29-32.
- Hemraj, M., "*Corporate Governance Direrctors, Shareholders and the Audit Committee*", **Journal of Financial Crime**, Oct (2003), pp.150-157.
- Beasley, S. and S., Steven, "*The Relationshup Between Board Characteristics and Voluntary Improvements in Audit Committee Composition and Experience*", **Contemporary Accounting Research**, Vol.18, No.49, Winter (2001) pp.539-570.
- Bull, J., and Sharp. C, "*Advising clients on Treadway Audit Committee Recommendations*", **Journal of Accountancy**, February (1989), pp.50-54.
- Frederick, D., "*Ten Best Practices for Audit Committees*" **Financial Executive**, Oct. 2006, pp.49-51.

* الإشراف على إعداد التقارير المالية.

* الإشراف على أعمال المراجعة الداخلية، ونظم الرقابة الداخلية.

* المشاركة في عمليات إدارة المخاطر.

١/٤/٢/٤ دعم عملية المراجعة الخارجية، وتفعيل استقلاليتها:

أولًا: دعم عملية المراجعة الخارجية:

توجد علاقة طردية بين لجنة المراجعة والمراجع الخارجي، حيث تؤثر فاعلية اللجنة في فاعلية عملية المراجعة الخارجية؛ لذلك يمكن للجنة المراجعة دعم عملية المراجعة الخارجية من خلال ممارسة الأنشطة الآتية:

١- التوصية باختيار المراجعين الخارجيين وتغييرهم:

يرى المؤلف ضرورة أن يكون لدى لجنة المراجعة إطار إجرائي لاختيار المراجع الخارجي حسب ما يلي:

أ- تقييم عملية المراجعة الخارجية:

على لجنة المراجعة مناقشة تقرير المراجعة والنتائج التي توصل إليها المراجع الخارجي؛ بغرض إجراء تقييم لعملية المراجع، ورفع تقرير لمجلس الإدارة عن عملية التقييم، والتوصية باستمرار المراجع أو تدويره.

ب- تدوير المراجع:

على لجنة المراجعة تبني سياسة تدوير المراجع الخارجي، بغض النظر عن مدى فعالية عملية المراجعة كل فترة؛ وذلك حفاظًا على جودة عملية المراجعة، حيث أثبتت دراسة (د. علي طلبة، ٢٠٠٠)[1] أن هناك علاقة بين فشل عملية المراجعة، الناتج عن تحيز المراجع الخارجي وعدم تدويره. كما ألزم قرار مجلس إدارة البنك المركزي المصري للبنوك

(١) د. علي إبراهيم طلبة، (٢٠٠٠م)، مرجع سابق، ص٢٢٦.

بتدوير المراجع الخارجي كل خمس سنوات كحد أقصى، وبحيث تنقضي مدة لا تقل عن ثلاث سنوات قبل إعادة تعيين المراقب لذات البنك (البنك المركزي، ٢٠٠٥)[١].

وكذلك ألزمت القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية (الهيئة العامة لسوق المال، أ، ٢٠٠٧م)[٢] بتدوير المراجع الخارجي بحد أقصى كل ست سنوات.

٢- مرحلة الاختيار:

حيث تكون اللجنة مسئولة عن عملية الاختيار، ورفع التوصيات لمجلس الإدارة، وفي هذه المرحلة على لجنة المراجعة وضع مجموعة من الأسس، التي يتم على أساسها اختيار المراجع الخارجي، **ومن هذه الأسس ما يلي:**

أ- التصنيف:

على لجنة المراجعة أن توثق تصنيفًا للمراجعين الخارجين الذين يمتلكون الخبرات العملية والعلمية والمهارات والكفاءة والسمعة المؤهلة لقيامهم بعملية المراجعة بفاعلية وجودة عالية.

ب- الترشيح:

على لجنة المراجعة إعداد قائمة بالمراجعين الخارجيين المرشحين للقيام بعملية المراجعة، وعقد الاجتماعات اللازمة معهم؛ للتحقق من مدى توافر شروط التصنيف الموثقة فيهم، وعمل تقييم لهؤلاء المرشحين، بناء على مجموعة من العوامل، منها مدخل المراجعة، ومنهجياتها، وعمليات حوكمة الشركات الداخلية، والموارد المتاحة، وحجم المكتب، وخبراته المهنية، وخبراته في مجال عمل البنك، وتكلفة عملية المراجعة (Bluescope, 2005)[٣].

---

(١) البنك المركزي المصري، (٢٠٠٥م)، مرجع سابق، ص١.

(٢) الهيئة العامة لسوق المال أ، (٢٠٠٧م)، مرجع سابق، ص١٥.

(3) Bluescope Steel Limited, "*External Auditor Selection and Rotaticon Policy – Summary*" Retrieved, August, 2005, From, http://www.bluescopesteel.com.

ج- التوصية باختيار المراجع الخارجي:

على لجنة المراجعة التوصية باختيار المراجع الخارجي، الذي لديه الكفاءة والقدرة على مراجعة القوائم المالية للبنك، وذلك بعد مراعاة العوامل المؤثرة في اختياره، وإعداد مذكرة للعرض على مجلس الإدارة، تبين فيها نتائج مقابلتها للمرشحين من المراجعين، مع إيضاح أسس التوصية بالاختيار، على أن يقوم المجلس بعرض التوصية على الجمعية العامة للبنك؛ لتقوم بتعيين المراجع المقترح من قبل اللجنة، ويمكن توضيح ذلك الدور للجنة المراجعة في الشكل رقم (٤/٢/٥).

شكل رقم (٤/٢/٥)

دور لجنة المراجعة في تقييم عمل واختيار وتعيين المراجع الخارجي

التدوير
الاختيار
التقييم
التصنيف
الترشيح
التوصية
التعيين
العرض على الجمعية العامة
العرض على مجلس الإدارة

ثانيًا: تفعيل استقلالية المراجع الخارجي:

يمكن للجنة المراجعة القيام بدور مؤثر في تفعيل استقلالية المراجع الخارجي، وذلك من خلال ممارسة الأنشطة الآتية:

أ- تحديد أتعاب المراجع الخارجي:

أشار تقرير لجنة (Smith, 2003)[١] إلى أنه على لجنة المراجعة التأكد من أن مبلغ أتعاب المراجع الخارجي يضمن مستوى مقبولًا من جودة المراجعة، كما ربطت دراسة (Carcello & Neal, 2006)[٢] بين وجود علاقة بين استقلالية وخبرة أعضاء لجنة المراجعة، ودعم موقف المراجع الخارجي في حالة خلافه مع الإدارة على الأتعاب.

ب- حالة عدم الاتفاق مع الإدارة:

لكون لجنة المراجعة حلقة اتصال بين الإدارة والمراجع الخارجي، فيمكنها القيام بالتوسط والمساهمة في دراسة جوانب عدم الاتفاق، وقد تنحاز اللجنة إلى موقف المراجع الخارجي في مواجهة موقف الإدارة التنفيذية إذا كان أعضاؤها ذوي خبرة، حيث أثبتت دراسة (Gibbins, & et. al, 2001)[٣] أن أعضاء لجنة المراجعة الذين يمتلكون الخبرة اللازمة ومستقلين، يميلون إلى دعم المراجع الخارجي في مواجهة الإدارة التنفيذية، بشأن المبادئ والمعايير الملائمة التي سيتم تطبيقها عند إعداد القوائم المالية.

ج- الموافقة على خدمات غير المراجعة:

تزايدت المناقشات في الآونة الأخيرة حول تقديم المراجع الخارجي لخدمات أخرى غير المراجعة لعميل المراجعة، حيث يرى على نطاق واسع أنها تؤثر على استقلالية المراجع الخارجي، خاصة إذا كانت هي الأكثر ربحية بالنسبة للمراجع الخارجي. لذا على لجنة المراجعة تقييم مدى حاجة البنك إلى بعض خدمات غير المراجعة المسموح للمراجع الخارجي بتقديمها وفقًا للقانون، ومن ثم إسنادها إلى المراجع الخارجي للبنك أو أدائها بمعرفة أي جهة استشارية أخرى غير المراجع الخارجي. وفي حالة إسنادها إلى المراجع الخارجي على لجنة المراجعة التأكد من أن الأتعاب التي يحصل عليها مقابل الخدمة لا تؤثر

---

(1) Smith Report, "*Audit Committes Combined Code Guidance*," Financial Reporting Consuel, 2003.
(2) Carcello & Neal, 2006, Op. Cit, pp. 351-373.
(3)Gibbins, M.; Saltenas., and A. Webb, "*Evidence- About Auditor-Client Management Negotiation Concerning Client's Financial Report*", **Journal of Accounting Research**, No.30, 2001, pp.535-563.

على استقلاليته. ويرى (Lisa et.al , 2006)[1] أن الحصول على الموافقة المسبقة على خدمات المراجعة وخدمات غير المراجعة من لجنة المراجعة، زاد من احتمال مساءلة لجنة المراجعة عن قراراتها بالموافقة على هذه الخدمات من قبل الطرف الثالث، وأثرها على استقلالية المراجع الخارجي، وجودة عملية المراجعة.

٢/٤/٢/٤ الإشراف على نظم الرقابة الداخلية وأعمال المراجعة الداخلية:

زاد الاهتمام خلال السنوات الأخيرة بفاعلية نظم الرقابة، حيث أثبتت العديد من حالات الفشل في الشركات أن أحد أسباب الفشل هو ضعف نظم الرقابة؛ لذا طالبت العديد من القوانين والتعليمات الرقابية (Carcello & Neal, 2006)[2] ضرورة وضع ضوابط مشددة لضمان فاعلية نظم الرقابة؛ لذا فعلى لجنة المراجعة إعطاء اهتمام خاص لمدى فاعلية نظم الرقابة (Krishnan , 2005)[3] من خلال التأكد من:

أ- وجود إطار لنظم الرقابة الداخلية.

ب- توثيق نظم الرقابة.

ج- مدى قدرة نظم الرقابة على تحقيق أهداف البنك.

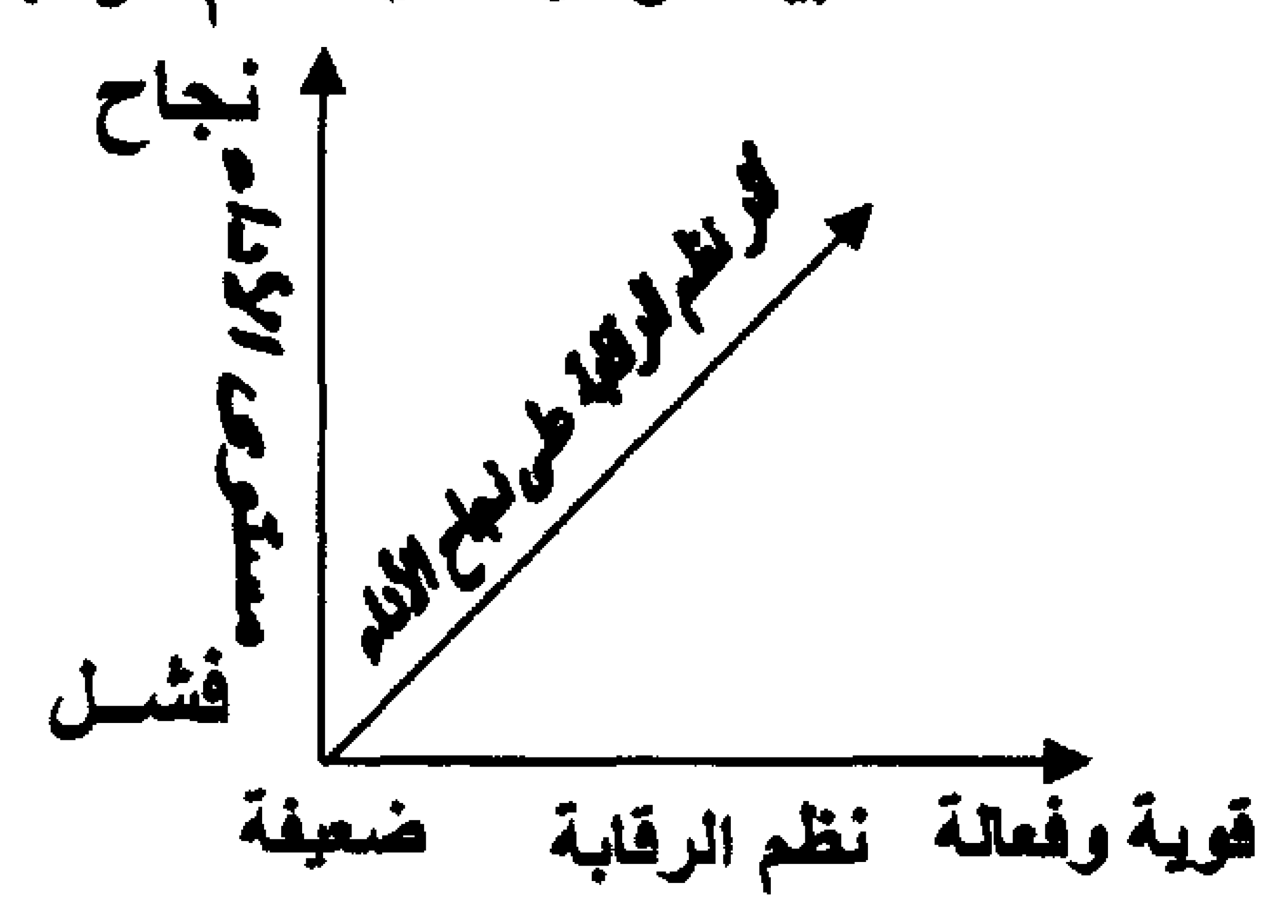
ويعتبر دور المراجع الداخلي في تزويد لجنة المراجعة بمقومات نظم الرقابة الفعالة من خلال تقرير إدارة المراجعة الداخلية مهمًّا؛ وذلك لكونه حلقة الوصل بين التحقق من فعالية نظم الرقابة، وتحقيق الدور الإشرافي للجنة المراجعة على نظم الرقابة. لذا يرى المؤلف بأن دور لجنة المراجعة في حوكمة الشركات يتحقق من خلال الإشراف على نظم الرقابة ووظيفة المراجعة الداخلية، فكلما ارتفعت درجة فعالية وقوة نظم الرقابة ارتفعت مستويات النجاح في البنك، ويمكن توضيح تلك العلاقة في الشكل رقم ٦/٢/٤.

---

(1) Lisa, M.; Linda, S., and Neal, T., "*The Effects of Joints Provision and Disclosure of Nonaudit Services on Audit Committee Member's Decisions and Investors Preferences*", **The Accounting Review**, Vol.81, No.4 , 2006, pp.373-896.
(2) Carcello & Neal, (2006), Op.Cit, pp. 351-373.
(3) Krishnan, (2005), Op.Cit, pp. 469-675.

الشكل رقم (٤/٢/٦)

العلاقة بين قوة وفاعلية نظم الرقابة ونجاح الأعمال



وقد أوصت لجنة Treadway لجنة المراجعة بفحص نظم الرقابة الداخلية المطبقة في المنشآت، والتأكد من أنها توفر تأكيدًا معقولًا Reasonable Assurance بخصوص عدم وجود تحريفات في القوائم المالية، أو اكتشافها بمجرد حدوثها، وبالإضافة إلى ذلك فقد أصدرت إحدى اللجان المنبثقة عنها – وهي لجنة (COSO) – تقريرًا في سبتمبر ١٩٩٢ بعنوان (الرقابة الداخلية – إطار متكامل)، وقد أكد التقرير على أهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة المراجعة، في الوقاية من إعداد التقارير المالية المضللة؛ حيث إنها تعتبر أحد العوامل المهمة في بيئة الرقابة (د. جورج دانيال، ١٩٩٨م)[١]. كما يرى (د. وابل الوابل، ١٩٩٦م)[٢] أنه للوفاء بمسئولية لجنة المراجعة تجاه نظم الرقابة الداخلية، فإنه يجب عليها القيام بما يلي:

١- فحص نظم الرقابة الداخلية المطبقة بالشركة، ودراسة وتقييم عمل كل من المراجعين الخارجيين والداخليين.

---

(١) د. جورج دانيال غالي: "دور لجنة المراجعة فى تحسين جودة التقارير المالية"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٨م، ص ص ٤٦١-٥٦٩.

(٢) د. وابل بن علي الوابل، "محددات فعالية لجنة المراجعة في الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، مارس ١٩٩٦م، ص ص٤٢-٦٥.

٢- مناقشة وتقييم خطط الإدارة للتعامل مع نقاط الضعف المهمة.

٣- التأكد من الالتزام بالقوانين التي تطبق على المنشأة وقواعد السلوك بها.

كما يرى (هولي وليلين، ٢٠٠٣)[١] بأنه على لجنة المراجعة عند قيامها بالرقابة والإشراف على سلامة نواحي الرقابة الداخلية، القيام بما يلي:

١- التشاور مع الإدارة التنفيذية والمراجعين.

٢- استعراض خطط المراجعة والنواحي المالية والمحاسبية.

٣- القيام باستعراض الممارسات والإجراءات التي تتبعها الشركة؛ لضمان الالتزام بالقوانين واللوائح.

٤- استعراض المسائل القانونية أو التنظيمية، التي قد يكون لها تأثير على المركز المالي مع الإدارة التنفيذية والمراجعين.

٥- تقديم تقرير لمجلس الإدارة عن فعالية نظم الرقابة.

٣/٤/٢/٤ فحص التقارير المالية:

نظرًا لكون لجنة المراجعة تمثل قناة اتصال بين الأطراف المختلفة المشتركة في عملية إعداد ومراجعة التقارير المالية كالإدارة المالية، إدارة المراجعة الداخلية، المراجع الخارجي، الإدارة التنفيذية، فمن خلال الاجتماعات التي تتم مع هذه الأطراف، يتوافر لديها القدرة على فحص التقارير المالية، وبصفة خاصة التركيز على ما يلي (Bratiotta, 2004)[٢]:

١- فحص السياسات المحاسبية وأسباب التغيرات فيها.

٢- فحص نظم الرقابة المالية.

٣- التأكد من عدم وجود حالات عدم اتفاق بين المراجع الخارجي والإدارة التنفيذية.

---

(١) د. هولي وليلين، (٢٠٠٣م)، مرجع سابق، ص ص ٢١٣- ٢١٦.

(2) Bratiotta, (2004), Op.Cit, pp. 42-44.

٤- تقييم التسويات المحاسبية.

٥- فحص البنود غير العادية.

٦- فحص المعالجات المحاسبية البديلة.

٧- فحص نتائج عملية المراجعة وتسويات المراجعة، وأي مقترحات للمراجع؛ بهدف تحسين عملية إعداد التقارير المالية.

كما يذكر (د. أشرف حنا، ٢٠٠٥م)[١] أن دور لجنة المراجعة في فحص التقارير المالية، هو النظر في التقارير المالية، وتقرير المراجع الخارجي المتعلق بها، والقيام بما يلي:

١- مناقشة التقارير المالية مع الإدارة.

٢- ضمان أن جميع الأمور التي تم إثارتها بواسطة المراجع الداخلي والخارجي، قد تم معالجتها بشكل سليم.

٣- ضمان موافقة مجلس الإدارة على التقارير المالية.

٤- النظر في السياسات المحاسبية المستخدمة، وتقدير المجالات التي استخدمت فيها.

٥- تقدير مدى توفير التقارير المالية السنوية للمعلومات التي يحتاجها المساهمون.

٦- النظر فيما إذا كان هناك مجال للتحريف في التقارير المالية.

لذا يخلص المؤلف إلى أن المهمة الأولى للجنة المراجعة، يجب أن تكون هي ضمان أن العمليات التي تقوم بها الإدارة التنفيذية وموظفو المراجعة الداخلية والمراجعون الخارجيون، تؤدي إلى تحسين نوعية التقارير المالية.

---

(١) د. أشرف حنا ميخائيل: "أهمية دور معايير المراجعة وأطرافها لضمان فعالية الحوكمة"، **المؤتمر الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية**، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الجزء الأول ٢٠٠٥م، ص ص ١٦٥-١٩٨.

٤/٤/٢/٤ المشاركة في عملية إدارة المخاطر:

يجب أن تضمن لجنة المراجعة وجود نظام فعال لإدارة المخاطر بالشركة، وأنه يدعم أوجه الرقابة، وأن إدارة المخاطر تتم بما يتفق مع الطرق المهنية السليمة، وأنها متكاملة مع الممارسات العملية ومتمشية مع آليات اتخاذ القرار (Spencer,2003)[1]، **وكذلك يجب التأكد من الأمور التالية:**

١- وجود عملية رسمية لتحديد وتقدير وإدارة المخاطر على جميع المستويات بالشركة.

٢- أن سياسة المخاطر معتمدة من مجلس الإدارة، الذي يضمن كفاءة وفاعلية هذه المهمة.

٣- أن الإدارة التنفيذية والمديرين التنفيذيين. وكافة العاملين يفهمون أدوارهم في إدارة المخاطر.

٤- أن يتم توفير التقارير إلى التنفيذيين؛ لتمكينهم من متابعة تنفيذ الإستراتيجية المتبعة في إدارة المخاطر.

٥- ضمان أن هناك هياكل مناسبة وترتيبات فعالة موجودة؛ لضمان وجود إدارة المخاطر.

٦- التحديث المستمر لإدارة المخاطر؛ لتعكس الوضع الحالي والتغيرات الجارية.

٧- وجود سجلات معدة للمخاطر، توفر أساسًا لرقابة داخلية فعالة.

وقد تطلب اللجنة تقريرًا خاصًا حول مجالات المخاطر العالية التي تم تسليط الدور عليها في التقارير المستخرجة من سجلات المخاطر، وأنها عولجت بواسطة المسئول عن إداراتها، وتم مراجعتها بمعرفة المدير التنفيذي المختص.

---

(1) Spencer, (2003), Op.Cit, pp. 100-101.

كما حدد تقرير (Smith, 2003)[١] أن من مهام لجنة المراجعة مراجعة نظم إدارة المخاطر، إذا لم يتم القيام بمراجعتها من قبل لجنة مستقلة، يحدد دورها في مراجعة المخاطر، ولتحقيق الإشراف الفعال على عملية إدارة المخاطر بالبنك يرى (Braiotta, 2004)[٢] بأن لجنة المراجعة يمكنها تبني مدخل يتكون من مرحلتين، هما:

أ- إعداد ورقة عمل بالتفاصيل المتعلقة بمجالات المخاطر المحتملة بالبنك.

ب- وضع مجموعة من الأسئلة لما قبل وما بعد عملية المراجعة، ويمكن للجنة المراجعة الاستفادة من هذه الورقة، من خلال تحديد الأطراف أو الأشخاص الذين يمكن الحصول منهم على معلومات تفيد في تحقيق الإشراف الفعال على عمليات إدارة المخاطر، ويمكن تصوير ورقة العمل حسب الشكل رقم ٧/٢/٤، وتتنوع مكونات ورقة العمل وفقًا لنوع ودرجة تعقد وحجم الأعمال.

(1) Smith, (2003), Op.Cit, p.111.
(2) Braiotta, (2004) Op.Cit, pp.339-342.

الشكل رقم ٤/٢/٧

ورقة عمل للجنة المراجعة لإدارة المخاطر بالبنك

لجنة المراجعة	الأسئلة المطلوب الإجابة عنها من قبل الأطراف التالية						
	الإدارة التنفيذية	المراجع الداخلي	المراجع الخارجي	المستشار القانوني	مجلس الإدارة	من خلال الالتزام بالقوانين والتشريعات	ملاحظات
مخاطر متعلقة بالصناعة المصرفية:							
• المنافسة	√	√	√				
• الظروف الاقتصادية	√	√	√				
• التكنولوجيا	√	√	√				
• التشريعات الحكومية							
مخاطر متعلقة بنشاط البنك:							
• الهيكل التنظيمي (نزاهة الإدارة)			√		√		
• السياسات والإجراءات الخاصة باكتشاف تحديد المخاطر والأفعال غير القانونية، والالتزام بالقوانين والتشريعات من قبل الإدارة التنفيذية لنظم الرقابة.	√	√	√	√	√	√	

لجنة المراجعة	الأسئلة المطلوب الإجابة عنها من قبل الأطراف التالية						
	الإدارة التنفيذية	المراجع الداخلي	المراجع الخارجي	المستشار القانوني	مجلس الإدارة	من خلال الالتزام بالقوانين والتشريعات	ملاحظات
• عملية تقييم المخاطر من قبل الإدارة التنفيذية	√	√	√				

المصدر: (Braiotta, 2004)[1]

(1) Bratiotta, (2004), Op.Cit, p.34.

الخلاصة:

انتشر تشكيل لجنة المراجعة في الشركات في معظم دول العالم، بعد إلزام بورصة نيويورك جميع الشركات المسجلة بها في سنة ١٩٧٨م بتكوين لجنة للمراجعة، وأصبح الأمر في مصر ملزمًا للبنوك منذ عام ٢٠٠٣م، وقد كانت في البداية ينحصر دورها في مساعدة مجلس الإدارة في تنفيذ مسئولياته الرقابية بكفاءة أكبر، وتحسين وسائل الاتصال مع المراجع الخارجي، ثم توسع هذا الدور ليشمل الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية.

وقد احتل تشكيل لجنة المراجعة أهمية خاصة في مجال الأبحاث العلمية، من حيث درجة استقلالية أعضائها، وتحديد تعريف دقيق لمفهوم العضو المستقل، كما تعددت مفاهيم الخبرة أو الخبرات المجمعة لأعضاء اللجنة، حيث احتل مفهوم الخبرة المالية والمحاسبية أهمية خاصة، وحاز على اتفاق عام على ضرورة تواجده، ولو في أحد أعضاء لجنة المراجعة.

كما لم يتم الاتفاق على تحديد اختصاصات لجنة المراجعة، حيث يمكن أن تختلف من شركة لأخرى؛ حيث لا يوجد معيار محدد موضوع، يمكن استخدامه لتحديد دور لجنة المراجعة؛ لأن وجود معيار واحد يناسب لجنة المراجعة في كافة البنوك والشركات أمر غير واقعي، إلا أنه هناك شبه اتفاق على دورها في دعم عملية المراجعة الخارجية، وتدعيم استقلالية المراجع الخارجي، والإشراف على عملية إعداد التقارير المالية، والإشراف على أعمال المراجعة الداخلية ونظم الرقابة. كما يعتبر دورها في الإشراف على عمليات إدارة المخاطر في البنوك أحد الأدوار الجديدة لها في حالة عدم وجود لجنة لإدارة مخاطر.

ويخلص المؤلف إلى أن لجنة المراجعة إذا تم تشكيلها بشكل سليم، وتعيينها من قبل الجمعية العامة للشركة، قد تمارس الأدوار المنوطة لها بشكل فعال، وسيكون لها دور فعال ومحوري في تعزيز تطبيق آليات حوكمة الشركات.

***



الفصل الخامس
مراقبة جودة أداء
مراقبي حسابات
الهيئة العامة للرقابة المالية

الفصل الخامس
مراقبة جودة أداء مراقبي حسابات
الهيئة العامة للرقابة المالية

مقدمة :

تم تناول انعكاسات تطبيق الحوكمة على المراجعين الخارجيين(١) عند تناول الفصل الثاني من هذا الكتاب، وهنا نتناول انعكاسًا من أهم تلك الانعكاسات على مراقب الحسابات، وهو ما يتعلق بمراقبة جودة أعمال مراقبي الحسابات المسجلين لدى الهيئة العامة للرقابة المالية؛ لذا سوف نتناول في هذا الفصل أهم القرارات الصادرة من الهيئة العامة للرقابة المالية، بالإضافة إلى عرض لأهم السياسات والإجراءات المطبقة بالمكتب المهني؛ للتحقق من وجود الرقابة على الجودة وعلى السياسات والإجراءات الخاصة، بتطابق أداء المكتب المهني مع معايير الجودة ومتطلبات الاستقلالية المهنية التي يجب على مراقبي الحسابات المسجلين لدى الهيئة الإلتزام بها.

ويأمل المؤلف أن يكون لهذا الفصل فائدة عملية كبيرة؛ حيث يمكن لمكاتب المحاسبة الكبيرة والمتوسطة والصغيرة الاستفادة منها كدليل استرشادي عند إعداد سياسات وإجراءات جودة أداء المكتب المهني، وسنواصل في الكتاب القادم توضيح جمع تلك السياسات بالشرح والتفصيل، وكذلك عرض لأهم النماذج المطلوبة في هذا السياق حيث لم يتح لنا الوقت الحالي ذلك.

---

(١) د. عصمت أنور صحصاح: "انعكاسات تطبيق حوكمة الشركات على المراجع الخارجي"، **مجلة الفكر المحاسبي**، عدد خاص بمناسبة عقد المؤتمر العلمي السنوي لقسم المحاسبة ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، أكتوبر ٢٠١٣.

١/٥ ضوابط القيد واستمرار القيد والشطب في سجل مراقبي الحسابات لدى الهيئة العامة للرقابة:

صدر قرار مجلس إدارة الهيئة رقم (٣٣) لسنة ٢٠٠٩، بتاريخ ٢٠٠٩/٤/٢٩، بشأن ضوابط القيد واستمرار القيد والشطب في سجل مراقبي الحسابات لدى الهيئة، وفيما يلي ملخص لهذا القرار:

مادة (١): ينشأ بالهيئة العامة لسوق المال سجل خاص لقيد مراقبي الحسابات، الذين يجوز لهم مراجعة الشركات المقيدة أوراقها ببورصات الأوراق المالية وشركات الاكتتاب العام والشركات العاملة في مجال الأوراق المالية وصناديق الاستثمار المنشأة بالبنوك وشركات التأمين.

مادة (٢): لا يجوز لغير مراقبي الحسابات المقيدين في السجل أداء الأعمال الآتية:

أ- مراجعة القوائم المالية، وإصدار تقرير مراقب الحسابات عنها للشركات المقيدة أوراقها ببورصات الأوراق المالية وشركات الاكتتاب العام والشركات العاملة في مجال الأوراق المالية وصناديق الاستثمار المنشأة بالبنوك وشركات التأمين.

ب- القيام بأعمال المراجعة للقوائم المالية لأي من الكيانات القانونية المشار إليها في الفقرة السابقة، أو لأي من الشركات التي تمتلك تلك الكيانات فيها، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بنسبة ٢٠٪ أو أكثر من حقوق التصويت.

مادة (٣): يشترط للقيد في السجل استيفاء الشروط الآتية:

أ- تقديم ما يفيد مرور خمس سنوات على الأقل على قيد مراقب الحسابات ضمن من لهم الحق في مراجعة واعتماد ميزانيات الشركات المساهمة بالسجل العام للمحاسبين والمراجعين بوزارة المالية "جدول المحاسبين والمراجعين".

ب- تقديم أصل وصورة عضوية مراقب الحسابات بشعبة مزاولي المهنة الحرة للمحاسبة والمراجعة بنقابة التجاريين.

ج- تقديم ما يفيد قيام مراقب الحسابات بمراجعة حسابات شركات المساهمة لمدة خمس سنوات على الأقل، وبشرط أن يكون قد قام بمراجعة حسابات خمس شركات مساهمة على الأقل كل سنة، بما يتفق مع معايير المراجعة المصرية.

د- أن يتحقق في طالب القيد واحد فقط مما يلي:

١- عضوية جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية أو الحصول على إحدى الشهادات المهنية الأجنبية المعادلة، أو الحصول على درجة الدكتوراه في المحاسبة من إحدى الجامعات المعترف بها في مصر.

٢- القيد في سجل مراقبي حسابات البنوك لدى البنك المركزي المصري، على أن يكون قد قام بمراجعة حسابات أحد البنوك لمدة عام على الأقل، بما يتفق مع معايير المراجعة المصرية.

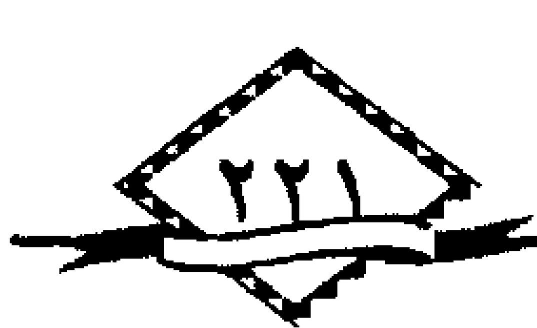
٣- القيد في سجل مراقبي حسابات شركات التمويل العقاري لدى الهيئة العامة لشئون التمويل العقاري، على أن يكون قد قام بمراجعة إحدى شركات التمويل العقاري لمدة عامين على الأقل، بما يتفق مع معايير المراجعة المصرية.

٤- القيد في سجل مراقبي حسابات شركات التأمين وإعادة التأمين وجمعيات التأمين التعاوني لدى الهيئة المصرية للرقابة على التأمين، على أن يكون قد قام بمراجعة إحدى شركات التأمين لمدة عامين على الأقل، بما يتفق مع معايير المراجعة المصرية.

٥- تقديم ما يفيد عدم صدور أية أحكام جنائية نهائية ضد مراقب الحسابات. "تم تعديل هذا البند بموجب المادة الأولى من قرار مجلس إدارة الهيئة العامة للرقابة المالية رقم ٢٣ لسنة ٢٠٠٩".

و- تقديم شهادة من شعبة مزاولي المهنة الحرة للمحاسبة والمراجعة بنقابة التجاريين، بأنه لم يصدر في شأن طالب القيد أية أحكام تأديبية.

ز- استيفاء شروط القدرة والملاءة المهنية، من خلال تقديم ما يفيد وجود ما يلي:



١- فريق عمل يضم ثلاثة على الأقل من ذوي الخبرة، في مجال المحاسبة والمراجعة لشركات المساهمة لمدة لا تقل عن خمس سنوات.

٢- نظام مطبق بالمنشأة للرقابة على الجودة، والتحقق من الاستقلالية المهنية.

٣- نظام مطبق بالمنشأة للالتزام بالتعليم المهني المستمر، والذي يهدف إلى توعية فريق العمل بمختلف المسائل المتعلقة بالتحديات والتطورات الجديدة في معايير المحاسبة والمراجعة المصرية، وبالأخص فيما يتعلق بالصناعات المالية المتخصصة؛ كقطاع البنوك والتأمين والشركات العاملة في مجال الأوراق المالية المهيكلة والعقود والمشتقات.

ح- أن يكون طالب القيد مقيدًا بالسجل المعد لدى الجهاز المركزي للمحاسبات، ممن يزاولون المهنة من خارج النطاق الحكومي "تم إضافة هذا البند بموجب قرار مجلس إدارة الهيئة العامة للرقابة المالية رقم ٢٣ لسنة ٢٠٠٩".

مادة (٤): يلتزم مراقبو الحسابات المقيدون بالسجل، بمعايير المراجعة المصرية، والضوابط التي تضعها الهيئة العامة لسوق المال؛ وذلك لضمان سلامة ودقة البيانات والمعلومات التي يتعين إتاحتها لجمهور المتعاملين بسوق رأس المال.

مادة (٥): يحظر على مراقب الحسابات - بما في ذلك أعضاء فريق العمل - أن يكون له أي من أنواع المصالح المباشرة أو غير المباشرة في الشركات أو الصناديق التي يتولى مراجعتها، بما يتفق وحكم المادة رقم (١٠٤) في القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ المشار إليه، ويمتنع عليه - على الأخص - الاشتراك في إدارة هذه الشركات أو الاستثمار فيها أو امتلاك وثائق في تلك الصناديق.

مادة (٦): يكون طلب القيد في سجل مراقبي الحسابات وفقًا للإجراءات والنماذج المعتمدة من الهيئة. وتلتزم الهيئة بالبت في طلبات القيد خلال ستين يومًا من تاريخ تقديم الطلب.

مادة (٧): تقوم وحدة الرقابة على جودة أعمال مراقبي الحسابات، بفحص جودة أعمال مراقبي الحسابات المقيدين بالسجل؛ للتحقق من مدى الالتزام بتطبيق معايير

المراجعة المصرية، وذلك يتعلق بالشركات المقيدة وشركات الاكتتاب العام، والشركات العاملة في مجال الأوراق المالية، وصناديق الاستثمار.

مادة (٨): تعتبر المخالفات التالية مخالفات تستوجب الفحص، واقتراح الإجراءات والتدابير المناسبة لمواجهتها:

أ- تسجيل بيانات غير مكتملة أو بيانات خاطئة، وذلك بأي من الاستمارات والبيانات والتقارير المقدمة بواسطة مراقبي الحسابات لأي من الهيئة العامة للرقابة المالية، أو وحدة الرقابة على جودة أعمال مراقبي الحسابات. "تم إضافة هذا البند بموجب قرار مجلس إدارة الهيئة العامة للرقابة المالية رقم ٢٣ لسنة ٢٠٠٩".

ب- مخالفة معايير وقواعد ممارسة المهنة، وعلى سبيل المثال لا الحصر:

* معايير المراجعة المصرية، والمتضمنة معايير الجودة ومعايير الاستقلالية المهنية.

* عدم التحقق من قيام العميل باتباع معايير المحاسبة المصرية في إعداد القوائم المالية التي يتم مراجعتها.

* عدم الالتزام بقواعد وسلوكيات ممارسة المهنة الصادرة عن الهيئة العامة للرقابة المالية.

ج- عدم الالتزام بمتطلبات التطوير المهني المستمر المنصوص عليه في سياسات وإجراءات القيد بسجل مراقبي الحسابات.

د- عدم تقديم كافة المعلومات المطلوبة خلال عمليتي التسجيل و/أو التفتيش على مراقبي الحسابات.

هـ- عدم التعاون في توفير المعلومات المطلوبة خلال عمليات الفحص و/أو عمليات التحقيق الخاصة ببعض المخالفات التي تم الإبلاغ عنها.

و- الأخطاء الجوهرية و/أو عدم كفاية بيانات الإفصاح في أي من القوائم المالية، المصدرة بواسطة أي من الشركات المقيدة أوراقها ببورصات الأوراق المالية وشركات

الاكتتاب العام والشركات العاملة في مجال الأوراق المالية، وصناديق الاستثمار المنشأة بالبنوك وشركات التأمين، وعدم قيام مراقب الحسابات بالتقرير عن هذه الأخطاء.

ز- عدم الالتزام بالإجراءات والتدابير التأديبية المقررة بواسطة وحدة الرقابة على جودة أعمال مراقبي الحسابات.

مادة (٩): يكون لمجلس إدارة الوحدة اقتراح الإجراءات والتدابير الإدارية في حق من تثبت مخالفته لأي من معايير الأداء المهني أو سلوكيات المهنة أو معايير المراجعة المصرية، أو يتخلف في مراقب الحسابات أحد شروط القيد في السجل، وله على الأخص اقتراح واحد أو أكثر من التدابير الآتية:

أ- توجيه تنبيه لمراقب الحسابات بالمخالفات المنسوبة له، والمدة الزمنية اللازمة لإزالة أسبابها، وتفادي تكرارها.

ب- الإلزام برفع مستوى الملاءة المهنية، من خلال زيادة أعضاء فريق العمل، أو من خلال الارتقاء بمستوى مؤهلاتهم أو تدريبهم.

ج- اشتراط تعيين مراقب أو مشرف جودة على الارتباطات الحالية لمراقب الحسابات.

د- منع مراقب الحسابات من قبول أعمال جديدة، مما يدخل في نطاق الأعمال المنصوص عليها في المادة الثانية في هذا القرار، لحين إزالة وتصويب المخالفات المنسوبة إليه.

هـ- الإيقاف المؤقت للقيد في السجل لمدة لا تزيد على اثني عشر شهرًا.

و- الشطب من السجل.

ز- تصدر قرارات المجلس باقتراح التدابير بأغلبية الحاضرين، وذلك فيما عدا التدابير المنصوص عليها في البنود د، هـ، و؛ حيث يشترط فيها موافقة خمسة أعضاء على الأقل.

مادة (١٠): تبلغ اقتراحات مجلس إدارة الوحدة بالتدابير والإجراءات المشار إليها في المادة السابقة، إلى مراقب الحسابات محل التدبير؛ وذلك لإعداد رده على المخالفات المنسوبة له قبل العرض على مجلس إدارة الهيئة؛ لاعتمادها بمدة لا تقل عن ثلاثين يومًا.

ويكون لمجلس إدارة الهيئة طلب إعادة الفحص الفني للمخالفة محل التدبير.

وفي جميع الأحوال لا تكون التدابير نافذة إلا بعد اعتمادها من مجلس إدارة الهيئة.

مادة (١١): استيفاء استمارة تحديث البيانات خلال ثلاثين يومًا من تاريخ إخطار مراقب الحسابات، وبشرط استيفاء شروط القدرة والملاءة المهنية، المنصوص عليها في الفقرة (ز) من المادة رقم (٣) من هذا القرار، خلال مدة أقصاها سنتان من تاريخ الإخطار.

ونود الإشارة إلى أنه قد صدر قرار مجلس إدارة الهيئة رقم (٨) لسنة ٢٠٠٩، بتاريخ ٢٠٠٩/١/٢٨، بشأن الموافقة على تحديد مقابل خدمات القيد في سجل مراقبي الحسابات بالهيئة، المنشأ لأحكام القانون رقم ١٢٣ لسنة ٢٠٠٨ على النحو التالي:

- مقابل خدمات نقل قيد مراقبي الحسابات من السجل الحالي بالهيئة، بإجمالي قدره ١٠٠٠ جنيه.

- مقابل خدمات دراسة وفحص الطلبات الجديدة للقيد في السجل بإجمالي قدره ٢٠٠٠ جنيه.

- مقابل خدمات سنوي قدره ٥٠٠ جنيه عن كل شركة يقوم مراقب الحسابات بمراجعة حساباتها من الشركات التالية:

- الشركات المقيدة أوراقها بالبورصة المصرية.

- شركات الاكتتاب العام.

- الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية.

- صناديق الاستثمار المنشأة بالبنوك وشركات التأمين.

٢/٥ إجراءات وسياسات مراقبة جودة أداء مراقبي الحسابات:

بموجب البند (ز) من المادة الثالثة من قرار مجلس إدارة الهيئة العامة للرقابة المالية رقم ٣٣ لسنة ٢٠٠٩، أصبح على مراقبي الحسابات المسجلين بسجل الهيئة استيفاء شروط

القدرة والملاءة المهنية؛ لذا سوف نعرض في هذا الجزء أهم الإجراءات والسياسات التي يتعين على مراقب الحسابات الالتزام بها، وهي:

١- سياسة قبول عملاء المكتب.

٢- سياسة تقديم الخدمات الاستشارية.

٣- سياسة التشاور مع فريق العمل.

٤- توثيق عملية المراجعة.

٥- سياسة الاستقلالية.

٦- سياسة تحديد الأتعاب.

٧- الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي للمكتب.

٨- سياسة التعيين والترقي والإجازات.

٩- سياسة التدريب المهني المستمر.

١٠- برامج المراجعة للبنود المختلفة.

١١- تحديد مخاطر المراجعة.

١٢- فحص ما قبل الإصدار.

١٣- إصدار التقرير.

١٤- سياسة الأرشيف والحفظ المتبعة بالمكتب.

وفيما يلي عرض مختصر لبعض الإجراءات والسياسات والنماذج التي يمكن استرشاد مكاتب المراجعة بها عند إعداد سياسات وإجراءات الرقابة على جودة الأداء:

١/٢/٥ سياسة قبول عملاء المكتب:

أولاً: الهدف أو الغرض:

تهدف هذه الإجراءات والنماذج الخاصة بقبول أو الاستمرار مع أحد عملاء المكتب، إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١- تحديد العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند قبول عميل جديد أو الاستمرار مع عميل موجود ضمن عملاء المكتب.

٢- توثيق الإجراءات التي تم اتباعها، والأدلة التي يتم الحصول عليها، والاستنتاجات التي يتم التوصل إليها، والمرتبطة بقبول عميل جديد، أو الاستمرار مع أحد عملاء المكتب.

٣- جمع المعلومات بمدى مقبول؛ لتحديد وجود أي مخاطر لتحريفات مهمة.

٤- جمع أدلة إثبات لعملية مراجعة بمدى مقبول؛ لتدعيم عملية تقييم المخاطر.

ثانيًا: التعليمات أو الإرشادات:

لتقليل احتمال الارتباط بعميل تفتقد إدارة مكتب المراجعة للثقة به أو للنزاهة الكافية، فعلى مكتب المراجعة في هذه الحالة، وضع إجراءات رقابية، تحدد استمرار أو قبول العلاقة مع العميل، أو أداء أي خدمات أخرى لذلك العميل، ومعيار المراجعة الأمريكي رقم ١٠٨ والمصري رقم ٥١٠، الخاص بالتكليف بالمراجعة لأول مرة، يطلب من المراجع إجراءات معينة، بقبول أو الاستمرار مع عميل المراجعة، على أن يتم استكمال هذه الإجراءات قبل إجراء عملية المراجعة، إذا كانت لعميل لأول مرة، وإجراءات خاصة بالاستمرار مع العميل، على أن تكتمل عند أداء أي أنشطة أساسية لعميل المراجعة الموجود بالمكتب (Caldwell et al, 2009)[(1)].

بناء عليه، على مكتب المراجعة - بشكل سنوي - استخدام هذه الإجراءات والنماذج لإعادة تقييم علاقة المكتب مع العملاء الحاليين، على أن يكون ذلك قبل تجديد

(1) Caldwell, Becker & Dervin Petrick **"Knowledge-Based Audits of Commercial Entities"** Woodland Hills, 2009.

الاتفاق على عملية المراجعة الجديدة، ولضمان تحديد الموضوعات التي يجب أخذها في الاعتبار، وعلى المراجع الاستعلام من الأطراف الآتية، وهي مدى كفاءة إدارة العميل، مراقب الحسابات السابق للعميل، المستشار القانوني للعميل، المستشار الضريبي، علاقة العميل مع البنوك، الأطراف الأخرى، الاطلاع على القوائم المالية للفترة السابقة، وأي معلومات أخرى عن العميل، يمكن أن تؤثر على قرار القبول أو الاستمرار في عملية المراجعة من عدمه.

ثالثا: النماذج:

فيما يلي نماذج استرشادية لقبول عميل مراجعة جديد، أو الاستمرار مع عميل المراجعة الحالي، ويمكن لكل مكتب مراجعة إجراء التعديلات اللازمة حسب التقدير والحكم المهني للمكتب، من خلال تعديل أو إضافة أسئلة إلى الأسئلة الواردة بالنماذج، مع مراعاة أن الجزء الأول والثاني يعدان لعميل مراجعة جديد في أول مرة، في حين يعد الجزء الثالث لعميل المراجعة عند أول مرة والمستمر:

اسم العميل: تاريخ القوائم:		
١- الجزء الأول: خلفية عامة عن العميل ١- اسم الشركة: ٢- نوع الشركة: ٣- مسئول الاتصال: - الاسم: - العنوان: - التلفون:		

٢-بيانات أساسية عن العميل: - العنوان: - التلفون: - الفاكس: - البريد الإلكتروني: - الموقع على شبكة الإنترنت ٣- تاريخ بداية السنة المالية ٤- تاريخ نهاية السنة المالية		
٧- المساهمين الأساسين		نسبة المساهمين
١. ٢. ٣.		
٨- مجلس الإدارة		التوصيف
١. ٢. ٣. ٩- المدير التنفيذي الاسم: التلفون: ١٠. مسئول الحوكمة		

الاسم: التلفون: ١١. المستشار القانوني: - الاسم: - العنوان: - التلفون:		
١٢. أهم البنوك التي يتعامل معها العميل:		
البنك		العنوان
أ- ب- ج-		
١٣. طبيعة نشاط العميل والمنتجات والخدمات التي يقدمها:		
١٤. أسباب تغيير المراجع السابق:		- - -
١٥. الخدمات والتقارير المطلوبة وتاريخ اكتمالها:		
م	الخدمة	التاريخ
أ-	تقرير المراجعة	
ب-	تقارير الفحص المحدود	

ج-	الإقرار الضريبي	
د-	خدمات أخرى	
١٦. سبب طلب خدمات مراجعة القوائم المالية والأطراف التي تعتمد عليها في اتخاذ قرارها:		
م	الخدمة	الأطراف التي تعتمد عليها في طلبها
أ-	مراجعة القوائم المالية للحصول على قرض	البنك.......
ب-	مراجعة قوائم مالية لإصدار أسهم	
ج-	مراجعة قوائم مالية لإصدار سندات	
د-	مراجعة قوائم مالية للاندماج	

١٧. عنوان المركز الرئيسي والفروع:			
م	الفرع	العنوان	الزيارة
١-	المركز الرئيسي		
٢-	فرع القاهرة		
٣-	فرع الإسكندرية		
٤-	فروع أخرى		

١- الجزء الثاني: الاتصال بالمراجع السابق " تخص العملاء الجدد فقط " ٢- معلومات أساسية:	

- تاريخ الاستعلام - الوضع الوظيفي للمستعلم منهم - وسيلة الاتصال	
٢.سبب التغيير من وجهه نظر المراجع السابق	١- ٢- ٣-
٣.أسئلة يجب استيفاؤها من المراجع السابق ملاحظة: أي سؤال يتم الإجابة عنه بنعم يعني ارتفاع درجة المخاطر، وعلى مراجعي المكتب التوسع في الأسئلة التي تم الإجابة عليها بنعم.	

السؤال	نعم/لا	التعليق
هل لديك معلومات عن احتمال عدم كفاءة أو نزاهة الإدارة؟		
هل كان هناك عدم إتفاق أو عدم وضع حلول لمشكلات معينة من مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المدرين، أو الملاك الرئيسيين فيما يتعلق بـ: - السياسات المحاسبية - إجراءات المراجعة - الإفصاح، فيما يتعلق بالتقرير		

		هل حاولت الإدارة التنفيذية تقييد أو تضيق نطاق عملية المراجعة؟
		هل لديك معلومات عن وجود تجاهل أو تجاوز لنظام الرقابة بالشركة من قبل الإدارة التنفيذية ؟
		- هل الإدارة غير راغبة في قبول المسئولية الأساسية عن محتوى القوائم المالية ؟
		- هل الإدارة لا تشجع الموظفين لديها من التعاون الكامل مع المراجع ؟
		- هل كانت لديك اتصالات مع الإدارة أو المسئولين عن الحوكمة عن إمكانية وجود غش أو تصرفات غير قانونية أو تجاوزات لنظام الرقابة ؟
		- هل لديك معلومات عن وجود أي قضايا أو تهديدات قانونية أو تحقيق أو أحداث قد تؤثر على الشركة ؟
		- هل هناك معلومات أو أي أمور يمكن أن ينشأ عنها شك جوهري في قدرة الشركة على الإستمرار ؟
		- هل لديك معلومات عن وجود ضعف في نظام الرقابة بالشركة؟
		- هل ترغب في إعادة إصدار تقريرك عن القوائم المالية السابقة أو إصداره بتحفيظ لو أمكن ذلك ؟
		- هل أوراق العمل موجودة/ ويمكن الاطلاع عليها وإعطاؤنا نسخة منها ؟

في ضوء ما سبق نرى أن المراجع السابق: - سمعته - استقلالة - كفاءته المهنية	
نرى أن العوامل التالية مهمة في تقييمنا لعمل المراجع السابق.	١- ٢- ٣-

٣- الجزء الثالث: القبول الأول للعميل وقرار الاستمرار معه:

٣/١ تقييم نزاهة وكفاءة الإدارة ومخاطر نشاط العميل:

ملاحظة: أي إجابة بنعم تشير لوجود مخاطر عالية، وعلى المراجع التوسع في هذه الأسئلة.

الأسئلة	نعم/لا	التعليق
١- هل الشركة أو أي مسئول فيها قام بانتهاك أي قانون؟		
٢- هل كان هناك عدم اتفاق مهم مع الإدارة فيما يخص تطبيق مبادئ المحاسبة أو السياسات المحاسبية أو إيضاحات القوائم المالية؟		
٣- هل هناك تغيير في هيكل ملكية الشركة؟		

٤- هل هناك عدم إفصاح لعمليات مع أحد الأطراف ذات العلاقة؟		
٥- هل هناك قضايا جنائية أو تحقيق من قبل جهات رسمية ضد الشركة أو أحد المسئولين الرئيسين بها؟		
٦- هل هناك عدم اتفاق أو قضايا قانونية ضد أحد ملاك الشركة؟		
٧- هل هناك أي عمليات اندماج أو تغيير في الشكل القانوني مخطط أو محتمل؟		
٨- هل هناك تدوير بشكل كبير للقيادات الإدارية الأساسية؟		
١٠-هل تعتمد الشركة على عميل رئيسي واحد في تحقيق أغلب إيراداتها؟		
١١- هل تعتمد الشركة على موزع واحد لأغلب منتجاتها؟		
١٢-هل الإدارة معروف عنها الدخول في مخاطر غير تجارية وغير ضرورية؟		
١٣- هل الإدارة تقوم بتقديم الوثائق الضرورية الخاصة بالعمليات أو المعاملات الرئيسية؟		
١٤- هل الإدارة غير راغبة في تصحيح التحريفات المهمة في القوائم المالية؟		

١٥- هل هناك مؤشر أن تأكيدات الإدارة غير معقولة وأن أداءها يفتقد النزاهة؟		
١٦- هل الإدارة تمارس ضغوطًا غير لازمة لتحقيق الأهداف المالية أو تقليل الضرائب؟		
١٧- هل الإدارة العليا تفتقد الخبرة اللازمة لممارسة النشاط؟		
١٨- هل الإدارة العليا تفتقد المسئول المالي أو المحاسبي صاحب المعرفة بالنشاط والقرارات التي تم اتخاذها؟		
١٩- هل الإدارة تفتقد الكفاءة لتبني أو تطبيق المبادئ المحاسبية المناسبة؟		
٢٠- هل نظام الرقابة الداخلية للمنشأة غير كاف للهيكل التنظيمي للنشاط؟		
٢١- هل هيكل الحوكمة بالشركة غير كافٍ أو غير ملائم؟		
٢٢- هل الإدارة تفتقد لتطبيق أو الاحتفاظ بنظام رقابة داخلية فعال؟		
٢٣- هل الإدارة تفتقد القدرة والكفاءة لتطبيق نظام ضد التلاعب أو الغش؟		
٢٤- هل الإدارة غير راغبة في تصحيح القصور المهم في نظام الرقابة؟		

٢٥- هل الموظفين الأساسين يتم مكافأتهم وفقًا لنتائج عمليات الشركة؟		
٢٦- هل الإدارة على اطلاع بأي حالات للغش أو الأفعال غير القانونية بالشركة؟		

٢/٣: مطلوب إعداد الاستطلاع التالي وفقًا لسياسات المكتب:

م	الاسم	الوظيفة	ورقة العمل الموضحة للموضوع

٣/٣: لاحظنا أن العوامل التالية مهمة، فيما يتعلق بكفاءة ونزاهة الإدارة والمخاطر التي تواجهها الشركة:

ملاحظة: " تلك الفقرة تمثل رؤية شخصية للمراجع الذي قام بإعداد النموذج "

١-

٢-

٣-

٤- الجزء الرابع: تقييم الملاءة المالية للشركة:

ملاحظة: الأسئلة التي إجابتها بنعم مهمة، وعلى المراجع التوسع في مراجعتها:

الأسئلة	نعم/لا	التعليق
١- هل التدفقات النقدية أو رأس المال العامل غير كاف لمواجهة عمليات التشغيل؟		
٢- هل التدفقات النقدية غير كافية لمواجهة سداد أقساط القروض؟		

٣- هل التدفقات النقدية غير كافية لمواجهة توزيعات الأرباح؟		
٤- هل التدفقات النقدية غير كافية لمواجهة الالتزامات الأخرى؟		
٥- هل هناك حاجة ماسة للاقتراض أو إصدار أسهم أو سندات؟		
٦- هل شروط الديون والقروض يتم تجاوزها أو انتهاكها؟		
٧- هل هناك أي شك يتعلق بقدرة الشركة على الاستمرار؟		
٨- هل المبيعات وإجمالي الربح أو اتجاه الدخل تراجع بشكل كبير ومهم أو جوهري خلال السنوات الماضية؟		
٩- هل طبيعة نشاط الشركة غير شائع أو منتشر، أو من الأنشطة الخطرة؟		
١٠-هل الشركة تدخل في معاملات مهمة مع أطراف ذات علاقة بها؟		
١١- هل الشركة تدخل عادة في عمليات غير عادية ومهمة خلال السنة أو قرب نهايتها؟		
١٢- هل الشركة تفتقد للتمويل اللازم لأداء خطط العمل؟		

١٣- هل هناك دليل على وجود مشكلات أو عمليات مالية معقدة يصعب مراجعتها؟		
١٤- هل التمويل من قبل الأطراف ذات العلاقة يؤثر على قدرة الشركة على تحقيق النسب المالية المعتادة؟		
١٥- هل المنشأة تتعامل بالمشتقات المالية؟		

٢/٤ لاحظنا أن العوامل الآتية قد تكون مهمة عند تقييم الملاءة المالية للشركة:

١-

٢-

٣-

٤-

٥- الجزء الخامس: الاستقلالية والقدرة على تقديم خدمات المراجعة:

الأسئلة	نعم/لا	التعليق
١- هل لدى الشركة إجراءات متكاملة وملائمة؛ لضمان أن العمليات المالية يتم إدخالها للنظام المحاسبي بشكل سليم؟		
٢- هل النظام المحاسبي يحتوي على سجلات كافية، تحقق فعالية التكلفة لإجراءات المراجعة؟		
٣- هل لدى مكتبنا المهارات الفنية والخبرة المطلوبة واللازمة لمراجعة نشاط الشركة؟		

٤- هل لدى مكتبنا الطاقم المهني الكافي لأداء مهمة المراجعة؟		
٥- هل مهمة المراجعة تتطلب مكتب مراجعة آخر؟		
٦- هل لمكتبنا أو لأحد طاقم المراجعة أي علاقات مالية بالشركة، أو تعارض مصالح قد تؤثر على استقلالية المكتب؟		
٧- هل هناك أي خدمات يؤديها المكتب أو سوف يؤديها خلال فترة عملية المراجعة، قد تؤثر على الاستقلالية؟ "راجع ميثاق السلوك المهني الأمريكي فقرة رقم ١٠-٣، بعنوان أداء خدمات غير المراجعة، وكذلك المعيار المصري في ذلك الخصوص".		
٨- هل هناك أي علاقة بين أفراد المكتب ومجلس إدارة الشركة أو المديرين، قد تؤثر على استقلالية المراجعين؟		
٩- هل هناك علاقة عمل بين مكتبنا والشركة، قد تؤثر على الاستقلالية؟		
١٠- هل العميل مؤثر قوي على المكتب من خلال الأتعاب أو وضع العميل، أو أي عوامل أخرى، يمكن أن تؤثر على الاستقلالية؟		

١١- هل الأتعاب المقترحة كافية لتعويض المصروفات والوقت المقرر لعملية المراجعة؟		
١٢- هل هناك أي مؤشرات أن المكتب سوف يواجهة مشكلة في تحصيل الأتعاب؟		

٢/٥ لاحظنا أيضًا أن العوامل التالية قد تكون مهمة، مما يتعلق بالاستقلالية، أو القدرة على تقديم خدمات المراجعة؟

١-

٢-

٣-

٤-

٦- الجزء السادس: توثيق ومصادر الحصول على المعلومات السابقة:

المعلومات والأسئلة الموضحة في النماذج السابقة تم الحصول عليها عن طريق الاستعلام من الأفراد والأطراف ذات العلاقة، وهي: المراجع السابق، فحص الوثائق، القوائم المالية، خطابات الإدارة، الإقرار الضريبي، كما هي موضحة بالنموذج الآتي:

١/٦ الأطراف:

م	الاسم	الوضع الوظيفي	تاريخ الاستعلام
١	المراجع السابق		
٢	البنوك المقرضة		
٣	المورد الرئيسي		
٤	العميل الرئيسي		
٥	المستشار الضريبي		

٢/٦ الوثائق:

م	الوثيقة	محتواها	تاريخ عرضها
١	عقد الشركة		
٢	القوائم المالية		
٣	الإقرار الضريبي		
٤	خطاب الإدارة		

٣/٦ الخلاصة:

الاستنتاجات التالية مهمة لقرار قبول أو الاستمرار مع العميل، وتتضمن المخاطر التي تم تحديدها، أو أي مشكلات، أو أي أمور مهمة أخرى كانت أو ستكون مؤثرة على عملية المراجعة:

البيان	النوع
١- المخاطر ٢- النتائج التي تم التوصل إليها ٣- مسائل بحاجة إلى جهد إضافي أثناء المراجعة	مخاطر عامة، غش قصور في نظام الرقابة إجراءات مراجعة خاصة
المعد:	التاريخ:

٤/٦ القرار:

في ضوء النماذج السابقة يستطيع المراجع اتخاذ قرار قبول أو الاستمرار في عملية المراجعة من عدمه.

القرار	الأسباب
نعم	
أو لا	

٥/٦ التوقيعات:

م	الاسم	الوظيفة	التاريخ	التوقيع
١		المراجع والمعد		
٢		الشريك		
٣		الشريك الرئيسي		

٢/٢/٥ سياسة تقديم الخدمات الاستشارية "غير المراجعة أو غير التأكيد":

١/٢/٢/٥ الهدف أو الغرض:

تهدف هذه السياسة إلى مساعدة المراجع لتوثيق الاعتبارات الخاصة باستقلال المراجع، بأداء خدمات غير المراجعة، وخدمات غير التأكيد لعميل المراجعة والمكتب، وفقًا لمعايير المراجعة. بالإضافة إلى اعتبارات الاستقلال، المرتبطة بخدمات غير المراجعة، حيث ذكر في معايير الأداء المهني مجموعة من اعتبارات الاستقلال الأخرى، تشمل المعايير الخاصة بالعلاقة مع العميل والعوامل الخارجية والتنظيمية المؤثرة على استقلال المراجع.

والنماذج التالية يمكن ملؤها قبل أداء أعمال غير المراجعة، أو خدمات التأكيد التي تتطلب الاستقلالية للعميل الحالي؛ من أجل تحديد: هل يمكن لمكتب المراجعة تقديم خدمات التأكيد من عدمه؟ ويمكن استخدامها أيضًا كدليل استرشادي، عندما نقرر قبول مهمات غير المراجعة أو غير التأكيد للعميل الحالي، والتي يجب المحافظة على استقلال المراجع عند تقييمها واكتمالها قبل القبول أو الاستمرار في مهمة الخدمة الاستشارية.

٢/٢/٢/٥ التعليمات والإرشادات:

يحدد الإطار العام لعمليات خدمة التأكيد ومعيار المراجعة المصري رقم ٣٠٠٠، والخاص بمهام التأكيد، بخلاف مراجعة أو فحص معلومات مالية تاريخية، أي أداء خدمات غير المراجعة، وباقي معايير المراجعة المصرية مجموعة من المعايير الخاصة

باستقلال المراجع عن أداء عملية مراجعة القوائم المالية، عندما يكون المراجع يؤدي أيضًا خدمات غير مراجعة معينة لعميل المراجعة.

النماذج التالية مقسمة إلى ثلاثة أجزاء؛ الأول: طبيعة خدمات غير المراجعة، والثاني: اعتبارات الاستقلال، والثالث: الخلاصة والنتائج.

١- الجزء الأول: طبيعة خدمات غير المراجعة:

جميع خدمات غير المراجعة محددة في معيار السلوك المهني المصري والمعيار رقم ٣٠٠٠، ويجب وضعها وشروطها وتفصيلاتها وفقًا لنوع الخدمة، مثل النصيحة والآراء الفنية، المساعدة المحاسبية، مسك الدفاتر، خدمات إعداد القوائم المالية، إدارة خطط المنافع، خدمات الاستثمار الاستشارية، استشارات الموارد البشرية، استشارات نظم المعلومات، خدمات الضرائب، خدمات المراجعة الداخلية، خدمات التقاضي.

٢- الجزء الثاني: اعتبارات الاستقلال:

تحتوي النماذج على متطلبات الإستقلال الأساسية فيما يتعلق بأداء خدمات غير المراجعة لعميل المراجعة وعلى المراجع الإجابة على الأسئلة وإستخدام الأعمدة الموجودة لشرح أو توضيح أي مسائل مرتبطة بأي من متطلبات الاستقلال التي تم تناولها من خلال الإجابة بلا أو نعم عند أداء أي متطلب مهني.

٣- الجزء الثالث: الخلاصة والنتائج:

يستخدم لتوثيق النتائج أو الخلاصة التي توصل إليها المراجع، والخاصة باستقلاليته المرتبطة بخدمات غير المراجعة لعميل المراجعة، فإذا توصل إلي وجود ما يؤثر على الاستقلالية، يجب عليه عدم قبول المهمة الخاصة بمراجعة القوائم المالية، لاحظ أن المعايير الأمريكية تستخدم لفظ القوائم المالية، أما المعايير الدولية فتستخدم مصطلح التقارير المالية.

٣/٢/٢/٥ النماذج:

البيـــان	
اسم العميل:	
تاريخ التقارير المالية:	

١/٣/٢/٢/٥ الجزء الأول: طبيعة الخدمات غير المراجعة المقدمة:

م	خدمات غير المراجعة	شرح أو بيان الخدمة
١-	نصيحة فنية	
٢-	مساعدة حسابية	
٣-	مسك دفاتر	
٤-	إعداد القوائم المالية	
٥-	استشارات موارد بشرية	
٦-	استشارات نظم معلومات	
٧-	خدمات ضريبية	
٨-	خدمات المراجعة الداخلية	
٩-	خدمات التقاضي	

٢/٣/٢/٢/٥ الجزء الثاني: اعتبارات الاستقلال:

اسم الاعتبارات	نعم/لا	هل تم تحقيق متطلبات الاستقلال؟
أ- اعتبارات عامة: ١- هل مكتب المراجعة تجنب أداء وظائف إدارية؟ "مع أنه يمكن للمراجع		



تقديم النصيحة أو التوصيات لمساعدة إدارة العميل في أداء وظائفها واتخاذ القرارات".

٢- هل تجنب المراجع اتخاذ قرارات إدارية للعميل؟

٣- هل العميل قادر على أداء الوظائف التالية وفقًا لمهمة أداء خدمات غير المراجعة؟

أ- اتخاذ وأداء جميع الوظائف الإدارية.

ب- تعيين شخص يمتلك الخبرة والمعرفة والمهارات الملائمة للإشراف على هذه الخدمات (يجب على مكتب المراجعة أن يكون مقتنعًا أن هذا الشخص المعين، فاهم لطبيعة خدمات غير المراجعة التي تم أداءها).

ج- تقييم كفاية ونتائج الخدمة التي تم تأديتها.

٤- هل الفهم أو الإدارك تم توثيقه بشكل مكتوب مع الإدارة ولجنة المراجعة، والمسئولين عن الحوكمة فيما يتعلق بخدمات غير المراجعة التي تم تأديتها حسب ما يلي:

أ- أهداف الخدمة أو المهمة. ب- الخدمات التي يجب تقديمها. ج- قبول العميل لمسئولياته. د- مسئوليات المراجع. هـ- أي حدود أو قيود على المهمة.		
ب- الأنشطة العامة التي يمكن أن تؤثر على استقلال المراجع: ١- هل تجنب المراجع الأنشطة التالية التي يمكن أن تفسد استقلاليته؟: أ- تنفيذ أو أداء أو القيام بعمليات، أو ممارسة سلطات معينة نيابة عن العميل. ب- إعداد وثائق معينة بأي شكل، كدليل على حدوث عملية معينة. ج- استخدام أصول العميل. د- الإشراف على موظفي العميل.		
هـ- تحديد العميل أي توصيات على المراجع تنفيذها. و- التقرير لمجلس الإدارة أو أي شخص مسئول عن الحوكمة نيابة عن الإدارة التنفيذية.		

ح- بيع أو شراء أسهم أو سندات نيابة عن العميل، القيام بعمليات التسجيل، أو العمل مستشار عام أو محامٍ حر.

ر- وضع تصميم أو الاحتفاظ بنظم رقابة بما في ذلك أنشطة المتابعة المستمرة.

ج- مسك الدفاتر أو خدمات المحاسبة:

هل المراجع تجنب أداء مسك الدفاتر أو خدمات المحاسبة الأخرى التالية، التي يمكن أن تؤثر على استقلاليته بشكل عام:

أ- وضع أو تغيير قيود يومية، كود حسابات، تصنيف العمليات المالية أو أي سجلات محاسبية بدون الحصول على موافقة العميل.

ب- الموافقة أو المصادقة على أي عمليات للعميل.

ج- إعداد وثائق محاسبية للاعتماد على دليل لعمليات مالية تم تسجيلها كأوامر الشراء وسجلات حضور الموظفين، المرتبات أو قيام بتغير مصادر الوثائق بدون مراقبة.

د- قبول سلطة للقيام بعمليات سداد الأموال إلكترونيًّا أو قبول مدفوعات العميل لضرائب الدخل. هـ- قبول مسئولية التوقيع أو التوقيع المشترك على شيكات العميل حتى في حالات الضرورة فقط. و- الاحتفاظ بأي من الحسابات البنكية للعميل، أو التصرف في أموال العميل، أو اتخاذ القرارات المتعلقة بالاقتراض. ر- المصادقة على فواتير العملاء المدفوعة.		

٣/٣/٢/٢/٥ الجزء الثالث: الموارد البشرية وخدمات تقاعد ومعاشات الموظفين:

الأسئلة	نعم/لا	التعليق
هل تجنب المراجع تقديم خدمات الموارد البشرية وخدمات خطة المعاشات، التي يمكن أن تؤثر على استقلاليته، مثل: أ- وضع سياسة فيما يتعلق بإدارة خطة المعاشات، نيابة عن الشركة. ب- تفسير محتويات خطة المعاشات للمشتركين فيها نيابة عن العميل، دون الحصول على موافقة إدارة العميل أولًا.		

ج- القيام بتوزيعات خطة المعاشات نيابة عن إدارة العميل. د- الاحتفاظ بأي جزء من أصول خطة المعاشات. هـ- العمل كممول لخطة المعاشات.		
و- توجيه العميل لتوظيف خطط المعاشات والمكافآت. ي- توظيف أو فصل الموظفين.		

٤/٣/٢/٢/٥ الجزء الرابع: الخدمات الاستشارية المتعلقة بالجوانب المالية والاستثمار والتشغيل:

الأسئلة	نعم/لا	التعليق
هل المراجع تجنب تقديم الخدمات المتعلقة بالجوانب المالية والاستثمار والتشغيل التي سوف تؤثر على استقلاليته، مثل: أ- اتخاذ قرارات الاستثمار نيابة عن العميل، أو امتلاك سلطة البيع أو الشراء لصالح العميل. ب- تنفيذ عمليات استثمارية .. بيع أو شراء للعميل. ج- الاحتفاظ بجزء من استثمارات العميل، بما فيها الاحتفاظ المؤقت لأسهم العميل.		

د- العمل كمروج أومضارب أو ضامن لأسهم العميل، أو توزيع الوثائق الخاصة، مثل تلك العمليات، أو تقديم عروض البيع. هـ- المصادقة على مخاطر تشغيلية أو مخاطر نشاط أو اتخاذ قرار لتنفيذ موازنة العميل. و- التعامل مع مخاطر التشغيل، بما فيها قرارات تنفيذ الموازنة للسيطرة على جهة ما نيابة عن العميل.		

٥/٣/٢/٢/٥ الجزء الخامس: خدمات نظم المعلومات:

الأسئلة	نعم/لا	التعليق
- هل المراجع تجنب أداء خدمات نظم المعلومات التالية التي يمكن أن تؤثر على استقلاليته: أ- تصميم أو تطوير نظام المعلومات المالية للعميل. ب- إدخال تعديلات لمصدر التكويد الأساسي لنظام المعلومات المالية للعميل. ج- الإشراف على موظفي العميل في الأعمال اليومية لتشغيل نظام المعلومات. د- تشغيل نظام شبكة الربط الداخلية الخاصة بالعميل.		

٦/٣/٢/٢/٥ الجزء السادس: الخدمات الضريبية:

الأسئلة	نعم/لا	التعليق
- هل المراجع تجنب أداء نظم الخدمات الضريبية الآتية التي قد تؤثر على استقلاليته: أ- إعداد أو تحويل عوائد الضرائب والمدفوعات الضريبية المرتبطة بها في حالة سيطرة المراجع على أموال العميل. ب- الموظفين المعينين من قبل العميل للإشراف على خدمات الضرائب لا يؤدون الوظائف الآتية: ١- فحص والمصادقة على المدفوعات الضريبية. ٢- التوقيع على المدفوعات قبل إرسالها للضرائب. ج- التوقيع على أو إعداد مدفوعات الضرائب نيابة عن العميل دون سلطة قانونية لعمل ذلك.		
د- تمثيل العميل في المحاكم لحل مشكلات ضريبية دون توكيل. هـ- تمثيل العميل أمام الجهات الضريبية بدون توكيل.		

٧/٣/٢/٢/٥ الجزء السابع: الخدمات الإكتوارية:

الأسئلة	نعم/لا	التعليق
- هل المراجع تجنب أداء الخدمات الإكتوارية الآتية التي قد تؤثر على استقلاليته: أ- تقييم أو تقديم خدمات إكتوارية تؤثر بصورة جوهرية على القوائم المالية، وتتطلب درجة مهمة من التقدير الشخصي لمعدها. ب- تقييم أو تقديم خدمات إكتوارية، تتطلب اعتراضات عامة أو حكم شخصي للمراجع والعميل، لم يصادق على تلك الافتراضات. ج- تقييم أو تقديم خدمات إكتوارية، في حين أن العميل لم يقبل أو غير قادر على قبول نتائج تلك التقييمات.		

٨/٣/٢/٢/٥ الجزء الثامن: خدمات المحاسبة القضائية أو الإقتصادية:

الأسئلة	نعم/لا	التعليق
- هل المراجع تجنب أداء تقديم خدمات المحاسبة القضائية التي قد تؤثر على استقلاليته، من خلال تجنب ما يلي: أ- تقديم الشهادة بشكل مشروط أو غير مشروط أمام جهات التحقيق. ب- العمل كممثل حقيقي أو خاص أو خبير قضائي معين في قضية ما.		

٩/٣/٢/٢/٥ الجزء التاسع: خدمات المراجعة الداخلية:

الأسئلة	نعم/لا	التعليق
- هل المراجع تجنب تقديم خدمات المراجعة الداخلية التي قد تؤثر على استقلاليته، من خلال النقاط الآتية: أ- مساعدة العميل في أداء أنشطة المراجعة الداخلية المالية أو التشغيلية. ب- إدارة العميل لا تستطيع فهم أو القيام بمسئوليتها في توجيهه، وإدارة وظيفة المراجعة الداخلية، ويتضمن ذلك ما يلي: ١- تعيين أفراد مناسبين لوظيفة المراجعة الداخلية. ٢- تحديد نطاق ومخاطر أنشطة المراجعة الداخلية. ٣- تقييم النتائج الناشئة عن أنشطة المراجعة الداخلية. ٤- تقييم مدى كفاية إجراءات المراجعة الداخلية والنتائج التي تم التوصل إليها. ج- إدارة أعمال المتابعة المستمرة لأنشطة الرقابة أو التشغيل أو الإنتاج التي تؤثر على تنفيذ أو ضمانة التنفيذ، والمحاسبة عن تلك العمليات.		

د- تحديد أي من توصيات خاصة بالرقابة يجب تطبيقها.		
هـ- التقرير عن أنشطة المراجعة الداخلية إلى الجهات التنفيذية للعميل أو لجان المراجعة، نيابة عن الإدارة أو الأفراد المسئولين عن طبيعة المراجعة الداخلية. و- المصادقة على أو تحمل المسئولية عن خطة عمل المراجعة الداخلية وعناصرها. ز- أن يكون المراجع بديل الاتصال بعميل المراجعة كموظف، أو ما يعادله كعضو من الإدارة، وباعتباره المراجع الداخلي.		

٣/٥ القسم الثالث: الخلاصة والنتائج:

نخلص من النماذج السابقة إلى ما إذا كان مكتب أو فريق المراجعة لم يتم التأثير على استقلاليته، من خلال تقديم خدمات غير المراجعة لعميل المراجعة، وتم إعداد ومراجعة النماذج السابقة بواسطة ما يلي:

م	الاسم	الوظيفة	التاريخ
١		المراجع ومعد	
٢		الشريك	
٣		الشريك الرئيسي	

٣/٢/٥ سياسات التشاور مع فريق العمل "جلسات العصف الذهني":

أولاً: الهدف أو الغرض:

تم تصميم هذا النموذج لتسهيل مناقشة فريق العمل بشأن قابلية القوائم المالية للمنشأة لأية أخطاء جوهرية، سواء أكانت ناتجة عن خطأ أو غش. يمكن أن يساعد هذا

النموذج مكتب المراجعة في توثيق المسائل المتعلقة بتلك المناقشات، بما في ذلك مخاطر الأخطاء الجوهرية المحددة في المناقشة وجلسات التشاور.

وتتمثل أهداف هذه المناقشات والجلسات في:

١- التأكيد على أهمية الحفاظ على منطقية التفكير العقلي السليم في جميع مراحل عملية المراجعة، بشأن إمكانية وجود أخطاء مادية أو غش.

٢- تحديد وتقييم مخاطر الأخطاء الجوهرية التي تحدث بسبب الاحتيال والخطأ.

٣- السماح لأعضاء فريق المراجعة بتبادل الخبرة والمعرفة، بما في ذلك كيفية اكتشاف ارتكاب أو إخفاء أو تزوير أو غش في التقارير المالية عن طريق الإدارة.

٤- السماح لأعضاء فريق المراجعة لاكتشاف وفهم أفضل للأخطاء الجوهرية في القوائم المالية الناتجة عن الغش والخطأ في المجالات المختلفة، والسماح لأعضاء الفريق بفهم كيف أن نتائج إجراءات المراجعة التي يؤدونها قد تؤثر على الجوانب الأخرى للمراجعة، بما في ذلك القرارات حول طبيعة وتوقيت وزيادة مدى إجراءات المراجعة.

وعلى المراجع أن يفهم دوره في جلسات العصف الذهني وفقًا لمعيار المراجعة الأمريكي رقم ٩٩ (SAS-99) (AU 316)، والخاص بدوره في اكتشاف الغش في القوائم المالية. وعند إجراء تلك المناقشة مع فريق المراجعة، فمن الأفضل أن يكون هناك جلسات منفصلة لموضوعات معينة ومحددة، في جدول الأعمال وتكون محددة بوضوح، على أن يكون هناك اجتماع منفصل لمناقشة الأخطاء الناتجة عن الخطأ والاجتماع الآخر؛ لمناقشة الأخطاء الناتجة عن الاحتيال والغش، مع ملاحظة أن الأخطاء هي أخطاء غير مقصودة وغير متعمدة، في حين أن الغش مقصود ومتعمد.

ثانيًا: التعليمات أو الإرشادات:

يشتمل فريق المراجعة على الأعضاء الرئيسيين في الفريق، بما في ذلك المراجع المسئول أو شريك المراجعة، ومناقشة مدى حساسية القوائم المالية للمنشأة للأخطاء، سواء أكانت ناتجة عن خطأ أو غش حسب التوصيف الموضح أعلاه. ويجب أن تستخدم

في تحديد الرأي، والحكم على اشتراك أعضاء فريق المراجعة في المناقشة. يجب على المراجع النظر في الموضوعات الواجب إرسالها إلى أعضاء الفريق الذين لم يحضروا جلسات العصف.

يجب على المراجع أن يصف ويحدد ماهية المخاطر الجوهرية، التي يتم تحديدها في المناقشات، ونتائج تلك المخاطر؛ لأن ذلك سوف يسهل من التقييم والاستجابة للمخاطر. كما يجب أن يكون مراجع الحسابات في حالة تأهب واستعداد لمواجهة المخاطر المحددة بالشركة محل المراجعة، والتي قد تتطلب إجراءات مراجعة خاصة.

فعلى سبيل المثال: بفرض وجود شركتين لهما عدة عمليات منتشرة في جميع أنحاء الجمهورية.

الشركة الأولى: لديها نظام مشتريات مركزي، عن طريق المكتب الرئيسي الذي يوافق على جميع المشتريات، ويتم إرسال كافة فواتير المشتريات إلى المكتب الرئيسي.

والشركة الثانية: لديها نظام أكثر لا مركزي في الشراء: فكل فرع يمكن أن يشتري من قائمة معتمدة من البائعين، ويتم تلقي فواتير البائعين في كل فرع، ثم إرسالها إلى المكتب الرئيسي لسداد مستحقات البائعين.

وهنا يمكن القول إن:

كلا الشركتين لديهم مخاطر تتعلق باكتمال حسابات المدفوعات. ومع ذلك فإن مخاطر الأخطاء الجوهرية للشركة الأولى نمطية نوعًا ما، وبالتالي فإن إجراءات المراجعة للشركة الأولى ستكون على الأرجح واحدة بالنسبة لمعظم العملاء، ويتم تعديلها وفقًا لتقديرات المراجع للمخاطر.

أما الشركة الثانية فلديها مخاطر محددة ومختلفة وفريدة من نوعها، وفقًا لظروف كل فرع، وبالتالي فإن مخاطر كل فرع سوف تختلف عن المخاطر المعتادة للشركة؛ حيث إن مديري الفروع سيختلفون في إرسال الفواتير المعتمدة إلى الموقع الرئيسي في الوقت المناسب. لذلك يجب أن تكون إجراءات وبرامج المراجعة المخططة مراعية لهذا الخطر

المحدد والمعين، وبالتالي قد يتطلب الأمر القيام بإجراءات مراجعة للشركة الأولى مختلفة عن إجراءات مراجعة الشركة الثانية.

وهنا ننوه إلى أن المخاطر المحددة بجلسات التشاور قد تكون مخاطر الاحتيال أو مخاطر جوهرية، ويتطلب الخطر الجوهري اعتبارات وإجراءات مراجعة خاصة؛ بسبب احتمال وحجم الأخطاء المتوقعة، والمخاطر الجوهرية في كثير من الأحيان تتصل بالمعاملات المهمة والمسائل الاجتهادية، وربما تشمل مخاطر الاحتيال. لذا يجب على المراجع مراعاة العوامل التالية في تحديد ما إذا كان الخطر هو خطر جوهري أم غش أو احتيال:

- ما إذا كان الخطر هو خطر بسبب الغش أم الأخطاء.

- ما إذا كان الخطر يرتبط بالمخاطر التي يتعرض لها الاقتصاد القومي، أو غيرها من التطورات المهمة الأخرى الموجودة في الدولة عمومًا، وليس الشركة محل المراجعة فقط.

- مدى تعقيد المعاملات الموجود بالشركة محل المراجعة.

- ما إذا كان الخطر يتضمن مخاطر معاملات مع الأطراف ذات العلاقة.

- طرق التسجيل وسياسات الإفصاح بالبيانات والمعلومات المالية ذات الصلة بالمخاطر.

- ما إذا كانت تلك البيانات والمعلومات المالية تتضمن مخاطر تحويلات كبيرة.

وفي كلتا الحالتين سواء حالة الأخطاء أو حالة الغش والاحتيال، يجب على المراجع أن يهتم بها عند تقييمها وعند تصميم إجراءات المراجعة ذات العلاقة؛ لمحاولة تخفيف آثار تلك المخاطر.

ملاحظة: بالإضافة إلى المناقشات المطلوبة الموضحة أعلاه، على المراجع النظر في توسيع الاجتماع؛ لتغطية وتخطيط الموضوعات الإضافية الآتية:

- أي ارتباطات أو تصديقات خاصة بالمركز المالي.

- مسئوليات أعضاء فريق المراجعة الفردية.

- احتياجات توظيف مراجعين جدد، بما في ذلك الذين سيكونوا مسئولين عن المراجعة.

- إصدارات وأوامر إدارة العميل محل المراجعة.

ملاحظة: ومن المهم أن يتم مناقشة كل المسائل السابقة كبنود خاصة ومنفصلة عن جدول الأعمال. بالإضافة إلى مناقشة كيف يمكن أن تحدث الأخطاء، مع مراعاة عقد جلسة عصف ذهني مستقلة حول مخاطر الاحتيال، تكون أكثر فعالية إذا تم التركيز على الأخطاء المالية، بدلًا من دمجها مع مناقشة المسائل الإدارية.

ثالثًا: النماذج:

فيما يلي النماذج التي يمكن الاستعانة بها عند تصميم وأداء جلسات التشاور مع فريق المراجعة:

١/٣ مناقشة فريق العمل للمخاطر الناتجة عن الأخطاء الجوهرية:

اسم العميل:	
عنوان العميل:	
تاريخ القوائم المالية:	

١/١/٣ تحديد المخاطر الناتجة عن الأخطاء الجوهرية:

١. عقدنا اجتماع فريق العمل؛ لمناقشة قابلية القوائم المالية لعميل المراجعة إلى الأخطاء الواقعة؛ إما بسبب الخطأ أو الغش، وكانت تفاصيل الاجتماع كما يلي:

أ. تاريخ المناقشة:

ب. المشاركون:

م	اسم	الوظيفة

ج. طبيعة المناقشة (على سبيل المثال، وجهًا لوجه أو مؤتمر عبر الهاتف):

٢. ناقشنا خلال جلسات التشاور ما يلي:

- النقاط الرئيسية للمناقشة بصفة عامة، وتشمل ما يلي:

١. الحاجة إلى الموظفين؛ لإعداد عقود خدمات التأكيد على الشكوك المهنية؛ لتقييم أدلة المراجعة، والتشاور مع أعضاء الفريق الآخرين، أو الخبراء في الشركة عند الحاجة.

٢. الحاجة لمساعدي مراجعة الحسابات لإبراز موضوعات مهمة في المحاسبة والمراجعة، تحتاج اهتمام شريك المراجعة المختص.

٣. الموضوعات المهمة بما في ذلك:

أ. مجالات المخاطر.

ب. السياسات المحاسبية غير العادية والإجراءات المستخدمة من قبل العميل.

ج. أرصدة الحسابات الكبيرة أو أجزاء من الصفقة، والإيضاحات المتممة وأنظمة الرقابة ذات الصلة.

د. نسبة الأخطاء المقبولة في القوائم المالية ككل، وكذا الأخطاء على مستوى كل الحساب.

هـ. المسائل التي تؤثر على طبيعة وتوقيت، ومدى إجراءات المراجعة، وأداء أعضاء فريق المراجعة.

و. تطبيق معاينة وعينة المراجعة والظروف، في ضوء السياسات المحاسبية المقبولة بالمنشأة.

٤. توضيح الموضوعات المهمة الآتية:

أ. كيف وأين يمكن أن تحدث أخطاء مادية في القوائم المالية بسبب الغش؟

ب. كيف وأين يمكن أن تحدث أخطاء مادية في القوائم المالية بسبب الخطأ؟

ج. العوامل الخارجية والداخلية التي قد تؤثر على المنشأة في:

(١) خلق الحوافز / الضغوط لارتكاب عمليات احتيال و(٢) إتاحة الفرصة للاحتيال، و(٣) اكتشاف المواقف أو الدوافع حول لماذا الغش وهل هو سلوك مقبول أم لا؟

د. كيف يمكن للإدارة ارتكاب وإخفاء التقارير المالية الاحتيالية (على سبيل المثال، اعتبار مصروفات التشغيل ضمن الأصول الثابتة أو الاعتراف غير الصحيح بالإيرادات)؟

هـ. كيف يمكن اختلاس أصول الشركة؟

و. خطر تجاوز إدارة الرقابة الداخلية بالشركة.

ز. أفضل السبل للرد على هذه المخاطر، من خلال تصميم إجراءات المراجعة.

ح. مسائل إضافية يجب التركيز عليها على النحو التالي:

٣- التوقيعات:

م	البيان	الاسم	الوظيفة	التاريخ
١	المراجع والمعد			
٢	الشريك			
٣	الشريك الرئيسي			

٤/٢/٥ توثيق عملية المراجعة:

أولًا: الهدف أو الغرض:

تم تصميم هذا النموذج لمساعدة المراجع في تقييم مدى اكتمال وثائق المراجعة الخاصة به، وتقديم خطوات لوضع اللمسات الأخيرة على أوراق عمل مراجعة.

ثانيًا: التعليمات أو الإرشادات:

هذه النماذج تلخص مختلف متطلبات وثائق المراجعة وفقًا لمعايير المراجعة، ويحدد الخطوات المطلوبة أو الموصى بها؛ لوضع اللمسات الأخيرة على ملف المراجعة قبل تاريخ إصدار تقرير المراجع.

ملاحظة: يجب على المراجع مراعاة أن الإجابة عن كل سؤال بـ "نعم" و"لا" على النحو المناسب، تتطلب توفير ورقة عمل يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

إذا كان المراجع لم يحصل على الإجابة بـ "نعم" على كل سؤال في هذه الأسئلة، وقال إنها قد لا تكون على النحو المطلوب وفقًا لمعايير المراجعة، فيجب على المراجع هنا إعادة النظر في هذه الردود بعناية، وتوثيقها على الأساس المنطقي أو في مذكرة منفصلة.

لأن هذه النماذج هى أداة لتحديد أن وثائق المراجعة كاملة، فمن الأفضل الانتهاء من إعداد هذه النماذج قبل صدور تقرير المراجعة؛ للمساعدة في تحديد تاريخ إتمام عملية المراجعة.

رابعًا: النماذج:

١- فيما يلي النماذج الاسترشادية التي يمكن لمكتب المراجعة الاعتماد عليها لتوثيق عملية المراجعة:

اسم العميل:	
عنوان العميل:	
تاريخ القوائم المالية:	

٢- أهم الموضوعات المتعلقة بتوثيق عملية المراجعة:

البيـــــان	ورقة العمل	نعم/لا
١. تم تأسيس الاتفاق والتفاهم مع العميل، فيما يتعلق بالخدمات التي يتعين القيام بها، بما في ذلك خدمات غير المراجعة، وتوثيق هذا الاتفاق من خلال خطابات مكتوبة (على سبيل المثال: خطاب الارتباط والتمثيل).		
٢. في شأن الاتصال مع محامي العميل للاستفسار بشأن التقاضي والمطالبات المالية، فقد تم ما يلي: أ. قمنا بتوثيق ذلك في رسالة منفصلة إلى محامي العميل، وأن العميل قدم تأكيدات، بأنه قد كشف جميع المطالبات القانونية. ب. قمنا بتوثيق الاستنتاجات التي تم التوصل إليها؛ نتيجة للإجابات التي تم الحصول عليها في مقابلة مع المستشار القانوني، وخاصة المتصلة بالمسائل ذات العلاقة بعملية المراجعة.		
٣. تم إعداد وتحديث وتوثيق أي إضافات مهمة لإستراتيجية المراجعة، بناء على أي تغيرات في خطاب الارتباط.		
٤. قمنا بإعداد برامج المراجعة المناسبة، وتتضمن جميع إجراءات المراجعة التي ستستخدم وستنفذ، ومن المتوقع أن تقلل تلك الإجراءات مخاطر المراجعة إلى مستوى منخفض ومقبول.		

		٥. قمنا بتوثيق مستويات الأهمية النسبية والأخطاء المحتملة، بما في ذلك أي تغييرات عليها، وتم تحديد تلك المستويات وفقًا لمعيار المراجعة الخاص بالأهمية النسبية.
		٦. الأخطاء التي اكتشفت عند مراجعة الحسابات، ومدى ثقتنا بها، تم بشأنها ما يلي – وفقًا لمعيار المراجعة الأمريكي رقم (SAS -107، AU 312): أ. ملخص عن الأخطاء غير المصححة، وغيرها من الأخطاء البسيطة، وما تتعلق بالأخطاء المعروفة والمحتملة. ب. لدينا استنتاج بشأن ما إذا كانت الأخطاء غير المصححة، بشكل فردي أو في مجموعها لا يتسبب في حدوث أخطاء بالقوائم المالية وأساس هذا الاستنتاج. ج. جميع الأخطاء المعروفة والمرجح تحديدها أثناء عملية المراجعة، وغيرها من الأخطاء البسيطة، والتي تم تصحيحها من قبل الإدارة. د. أعدت الأخطاء غير المصححة بطريقة تسمح لنا بالآتي: (١) تقييم آثار الأخطاء المعروفة والمحتملة كلا على حدة، بما في ذلك الأخطاء غير المصححة المحددة في الفترات السابقة، (٢) تقييم الأثر الإجمالي لتلك الأخطاء في القوائم المالية، (٣) تقييم العوامل النوعية ذات الصلة من وجه نظرنا، سواء بتحريفات مادية.

٧. من تقديم تقريرنا عن القوائم المالية للاستخدام في بلد آخر، حصلنا على تعهدات خطية من الإدارة، بخصوص هدف واستخدام القوائم المالية.		
٨. قمنا بتوثيق الاتصالات الشفوية مع مسئولي الحوكمة (مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة) عن الأفعال غير القانونية المهمة، بما في ذلك وصف للفعل غير القانوني، والظروف المحيطة بأي عمل غير قانوني، وتأثير ذلك على القوائم المالية.		
٩. قمنا بتوثيق مناقشات فريق المراجعة، بشأن قابلية القوائم المالية للمنشأة للأخطاء الجوهرية، سواء بسبب الخطأ أو الغش، بما في ذلك كيف ومتى وقعت المناقشة، موضوع المناقشة، أعضاء فريق المراجعة الذين شاركوا في المناقشات، والقرارات المهمة المتعلقة بها.		
١٠. تم توثيق اعتباراتنا ورأينا عن الرقابة الداخلية للشركة، وخاصة ما يتعلق بالآتي: (أ) العناصر الأساسية التي تم الحصول عليها، فيما يتعلق بكل جوانب الشركة وبيئتها الداخلية، بما في ذلك كل من مكونات الرقابة الداخلية، تقييم مخاطر الأخطاء الجوهرية في القوائم المالية. (ب) مصادر المعلومات التي تم الحصول منها على معلومات لتكوين الرأي. (ج) إجراءات تقييم المخاطر التي تم الحصول عليها للوصول للرأي.		
١١. عند تقييمنا لمخاطر الأخطاء الجوهرية وثقنا ما يلي:		

أ. تقييم مخاطر الأخطاء الجوهرية، سواء على مستوى القوائم المالية، ككل، وعلى مستوى كل حساب وأساس للتقييم. ب. المخاطر المحددة وضوابط تقييمها لمخاطر جوهرية، تتطلب اعتبارات مراجعة خاصة، والمخاطر التي لا توفر إجراءات وأدلة المراجعة وحدها أدلة مراجعة موضوعية وكافية وملائمة.		
١٢. لتقييم إجراءاتنا بشأن المخاطر المقيمة وثقنا الآتي: أ. ردود شاملة للتصدي للمخاطر المقيمة للأخطاء الجوهرية على مستوى القوائم المالية. ب. طبيعة، وتوقيت، ومدى إجراءات المراجعة الإضافية. ج. الربط بين تلك الإجراءات الخاصة بالمخاطر المقيمة على مستوى التأكيد ذات الصلة. د. نتائج إجراءات المراجعة. هـ. التوصل إلى الاستنتاجات في المراجعة الحالية، باستخدام أدلة إثبات لتحقيق الفعالية والضوابط التي تم الحصول عليها؛ لثبوت الفعالية التشغيلية للضوابط التي تم الحصول عليها في المراجعة السابقة.		
١٣. عند أدائنا الإجراءات التحليلية، وثقنا ما يلي: أ. التوقعات التي لا يمكن تحديدها بسهولة، من خلال وثائق للعمل الميداني، والعوامل المؤثرة، والتي يجب أخذها في الاعتبار عند وضع تلك التوقعات.		

ب. نتائج المقارنة بين التوقعات وبين البيانات المسجلة أو النسب المستخرجة من الدفاتر. ج. أي إجراءات لعملية مراجعة إضافية، أجريت استجابة لأي فروق غير متوقعة ومهمة، ناشئة عن الفحص التحليلي، ونتائج هذه الإجراءات الإضافية.		
١٤. قبل إعادة إصدار، أو الاتفاق على إعادة إصدار، تقرير صدر في وقت سابق على القوائم المالية للفترة السابقة، حصلنا على خطابات التمثيل من إدارة العميل وتقرير المراجع السابق.		
١٥. فيما يخص وجهة نظرنا على قدرة المنشأة على الاستمرار كمنشأة مستمرة لفترة معقولة من الزمن، وثقنا ما يلي: أ. الظروف أو الأحداث التي أدت بنا إلى الاعتقاد أن هناك شكًّا كبيرًا حول قدرة المنشأة على الاستمرار، كمنشأة مستمرة لفترة معقولة من الزمن.		
ب. عناصر وخطط الإدارة للتغلب على الآثار السلبية الناجمة عن الظروف أو الأحداث. ج. إجراءات المراجعة التي أجريناها، والأدلة التي تم الحصول عليها، وتقييمنا لخطط الإدارة. د. استنتاجاتنا حول وجود شك جوهري حول قدرة المنشأة على الاستمرار كمنشأة مستمرة لفترة معقولة من الزمن، وما يتعلق بهذا البند كما يلي:		

(١) في حالة وجود شك جوهري وثقنا الآثار المحتملة للظروف أو أحداث على القوائم المالية، ومدى كفاية الإفصاحات ذات الصلة. (٢) عند تقليل درجة الشك في الاستمرارية، وثقنا الاستنتاج بشأن الحاجة إلى الإفصاح عن الشروط الرئيسية، والأحداث التي جعلتنا نعتقد في البداية أن هناك شكًّا جوهريًّا. هـ. ما إذا كان يجب إضافة فقرة في تقرير المراجعة؛ لتعكس أن هناك شكًّا جوهريًّا. و. إذا كانت الإفصاحات غير كافية.		
١٦. يتضمن وثائق المراجعة إقرارات الإدارة والمخاطبات مع الرسالة الخطية المقدمة إلى الإدارة والمكلفين بالرقابة عن أي أوجه قصور - إن وجدت.		
١٧. تم إبلاغ المسائل ذات الصلة بالمراجعة الداخلية شفويًّا، خاصة أي أوجه قصور - إن وجدت، وكذلك فرص العميل لتحسين الضوابط التشغيلية والإدارية.		
١٨. قمنا بتوثيق أية اتصالات شفوية مع لجنة المراجعة أو المسئولين عن الحوكمة، فيما يتعلق بنطاق ونتائج المراجعة.		
١٩. عند القيام بإجراءات تأكيد وثقنا ما يلي: أ. تأكيدات شفوية.		

ب. إذا لم يكن هناك طلب مكتوب لفحص خدمة التأكيد، وكيفية تغلبنا على الموقف.		
٢٠. تتضمن الوثائق خطابات التمثيل مكتوبة مع الإدارة.		
٢١. تتضمن وثائق المراجعة ما يلي: أ. التوفيق بين السجلات المحاسبية للقوائم المالية المراجعة والمعلومات المراجعة الأخرى. ب. ملخصات أو نسخ من العقود أو الاتفاقات التي درسناها لتقييم المحاسبة عن المعاملات المهمة والكبيرة. ج. اختبار فعالية ضوابط التشغيل والاختبارات الموضوعية، والتفاصيل التي تنطوي على فحص الوثائق، أو تأكيد وتحديد البنود محل الاختبار.		
د. نتائج المراجعة أو المسائل التي اعتبرت ذات دلالة، والإجراءات المتخذة لمعالجتها، وأساسًا الاستنتاجات النهائية التي تم التوصل إليها، بما في ذلك: (١) الأمور المهمة التي تنطوي على اختيار وتطبيق، واتساق المعايير المحاسبية المتعلقة بالقوائم المالية، بما في ذلك الإفصاحات ذات الصلة. (٢) نتائج إجراءات المراجعة التي أشارت إلى: (أ) أن المعلومات المالية أو الإفصاح عنها يمكن أن يشوبها أخطاء مادية أو (ب) الحاجة إلى مراجعة تقييمنا السابق لمخاطر الأخطاء الجوهرية، وردودنا على تلك المخاطر.		

(٣) الظروف التي تسببت في وجود صعوبة في تطبيق إجراءات المراجعة اللازمة. (٤) النتائج الأخرى التي يمكن أن تؤدي إلى تعديل تقرير المراجعة. (٥) تعديلات برامج وإجراءات المراجعة. هـ. نتائج مناقشات أو أي مشكلات مع الإدارة، بما في ذلك متى جرت معه هذه المناقشات، والردود التي تم الحصول عليها. و. المعلومات التي تخالف أو تتعارض مع الاستنتاجات النهائية للمراجع، حول مسألة مهمة، والكيفية التي عولجت بها تلك التناقضات أو عدم الاتساق. ز. الذين أدوا أعمال المراجعة، ومتى تم الانتهاء من المراجعة. ح. الشريك الذى راجع وثائق المراجعة وتاريخ ذلك. ط. مبررات أي خروج عن أي شرط إلزامي مفترض، حسب معايير المحاسبة، وكيفية تنفيذ إجراءات بديلة كافية لتحقيق أهداف هذا الشرط الإلزامي المفترض. ي. تاريخ إصدار التقرير.		
٢٢. بالنسبة لوجهة نظرنا في الغش لبند ما في		

القوائم المالية للمنشأة، لا تشمل وثائق المراجعة ما يلي: أ. تنفيذ إجراءات للحصول على المعلومات اللازمة؛ لتحديد وتقييم مخاطر الأخطاء الجوهرية بسبب الاحتيال. ب. المخاطر الناتجة عن أخطاء جوهرية بسبب الاحتيال التي وجدناها، ووصف استجابتنا لتلك المخاطر. ج. إذا ما كان الاعتراف بالإيرادات غير واضح أسبابه، كما في حالة حدوث أخطاء بسبب الغش. د. نتائج الإجراءات التي تؤدي إلى التصدي لمخاطر تجاوزات الإدارة الرقابية. هـ. الشروط والعلاقات التحليلية التي أدت بنا إلى الاعتقاد بضرورة وجود إجراءات المراجعة الإضافية، أو غيرها من الردود.		
و. طبيعة الاتصالات عن الغش مع إدارة لجنة المراجعة، ومسئولي الحوكمة.		
٢٣. شملت وثائق المراجعة البنود التالية بشأن ضريبة الدخل: أ. تحليل العناصر المهمة للعميل، والخاصة بحساب الضريبة، أو أي مخصصات ضريبية. ب. موقف العميل، وتقديم الدعم لإفصاحات الدخل المتعلقة بالضرائب. ج. أساس تقييم الضريبة المؤجلة، والبدلات ذات الصلة بتطبيق القانون، بما في ذلك خطط الإدارة عن		

إعادة استثمار الأرباح غير الموزعة. د. دعم العميل للمستحقات الضريبية أو المسائل التي تؤثر فيه؛ استنادًا إلى رأي صادر عن مستشار خارجي، إما (١) النصيحة الفعلية أو الآراء التي يقدمها مستشار خارج أو (٢) أي وثائق أخرى، أو الملخصات التي تدعم كل المعاملات، أو وقائع موجهة، فضلًا عن التحليل والاستنتاجات التي توصل إليها العميل ومستشاره.		
٢٤. تتضمن وثائق المراجعة حالات التشاور مع الفنيين، أو المتخصصين أو مسئولي IT، وأية خلافات المهنية في الرأي.		
٢٥. تم الانتهاء من جميع برامج المراجعة المطلوبة، وتم توقيع قوائم المراجعة.		
٢٦. تم حل جميع المسائل المعلقة، وتم توثيق هذه القرارات في أوراق العمل.		
٢٧. تم توثيق أدلة المراجعة؛ من إعداد أوراق العمل ومراجعتها.		
٢٨. تم تناول جميع ملاحظات المراجعين بشكل صحيح في أوراق العمل، وإزالتها.		
٢٩. تم جمع كل أوراق العمل، وإضافته لملف المراجعة.		
٣٠. أدرجت النسخة النهائية من القوائم المالية وتقرير المراجعة؛ ليتم الرجوع إليها، وإلى الملاحظات		



ذات الصلة عند أي اختبار قادم.		
٣١. وضعت نسخ احتياطية من ملف المراجعة وفقًا لسياسة مكتب المراجعة.		
٣٢. تم الانتهاء من تجميع ملف المراجعة النهائي في خلال ٦٠ يومًا من تاريخ إصدار التقرير.		

٣-التوقيعات:

م	البيـــان	الاســم	الوظيفة	التاريخ
١	المراجع والمعد			
٢	الشريك			
٣	الشريك الرئيسي			

***



الفصل السادس
محددات وإطار عمل مجلس الإدارة
في ظل الحوكمة

الفصل السادس
محددات وإطار عمل مجلس الإدارة
في ظل الحوكمة

المقدمة:

انتشر استخدام مفهوم حوكمة الشركات في مختلف المجالات العملية والعلمية والأكاديمية؛ كمحاولة للسيطرة على المخالفات المختلفة، وعدم الالتزام بالقوانين واللوائح، وكضمان لحقوق الأطراف المختلفة، التي عادة لا يمكنها ممارسة أي نوع من أنواع الرقابة أو السيطرة على مصالحها، وأصبح المستثمرون يواجهون صعوبة كبيرة في اتخاذ القرارات الاستثمارية المهمة أكثر من ذي قبل؛ فقد أدت العولمة إلى مضاعفة التعرض للمخاطر، وسرعة في ظهور آثارها، كما أدت تلك المخالفات إلى اهتزاز الثقة في نزاهة من يعدون التقارير المالية، وظهور حالة من عدم التيقن المالي على المستوى العالمي، وأصبح الاختيار بين القرارات الاستثمارية، سواء من حيث أماكن الاستثمار أو نوعيته أمرًا صعبًا للغاية.

لذا برزت ممارسة آليات حوكمة الشركات بشكل واضح في مجال النشاط الاقتصادي، وبشكل خاص مع انفصال الملكية عن الإدارة، وظهور تعارض مصالح هذه الأطراف، ومع ارتكاب كثير من إدارات الشركات للمخالفات المالية، التي أدت إلى إفلاس العديد من الشركات، وفقدان الآلاف لوظائفهم، وظهور مشكلات اجتماعية واقتصادية معقدة، أثرت على اقتصاديات دول بأكملها؛ مما أدى إلى عدم الاكتفاء بتطبيق آليات حوكمة الشركات فحسب، بل الاهتمام بتطبيق آليات حوكمة شركات جيدة.

ونظرًا لزيادة الاهتمام بتطبيق آليات حوكمة الشركات الجيدة، فقد تعددت الأطراف المسئولة عن تطبيقها، وذلك بحسب نظرة القائمين على تطبيق آليات حوكمة الشركات. ويتم عادة تحديد هذه الأطراف من خلال الهدف والنتائج المرجو تحقيقها من التطبيق.

إن أهم أهداف حوكمة الشركات الجيدة هو ضمان حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، وتحقيق الشفافية والإفصاح العادل، وتطبيق مبدأ المساءلة، ويعتبر مجلس الإدارة أحد أهم الأطراف القادرة على تحقيق هذه الأهداف.

يمثل مجلس الإدارة أحد الأطراف الرئيسية القادرة، بل الطرف الرئيسي القادر على تحقيق هذه الأهداف؛ وذلك بحكم سيطرته ورقابته على جميع أنشطة الشركة، والذي يوفر له الصورة الكاملة عنها، بعكس الأطراف الأخرى أصحاب المصالح، والذين يكون لديهم جزء من الصورة.

إلا أنه بالرغم من وجود الكثير من المهام لأعضاء مجلس الإدارة في آليات الحوكمة، تظل بعض الأسئلة مثارة حول عمل مجلس الإدارة، مثل أن معظم حالات الفشل في الشركات كان من المشاركين فيها أحد أعضاء مجلس الإدارة؛ مما يثير تساؤلًا حول مدى الالتزام بالسلوك الأخلاقي لأعضاء مجلس الإدارة. من يراقب مجلس الإدارة خاصة في ظل ضعف الدور الرقابي للجمعية العامة؟ إلى أي مدى يتعامل مجلس الإدارة مع القرارات اليومية وحوكمة الشركات؟

ورغم أن موضوع الكتاب هو المراجعين بمختلف نوعياتهم وأدوارهم في الحوكمة، إلا أننا فضلنا عرضًا مبسطًا وسريعًا لمحددات وإطار عمل مجلس الإدارة في ظل الحوكمة، خاصة أن الإدارة - بحكم سيطرتها ورقابتها على جميع أعمال المنشأة ومن واقع معايشتها اليومية لأنشطة المنشأة - يكون لديها الصورة كاملة عن المنشأة ككل، بعكس الأطراف الأخرى أصحاب المصالح، وإذا لم تكن الإدارة تتمتع بالنزاهة والأمانة والخبرة، فإنها قد تقوم بممارسة الغش، أو ببعض الممارسات الضارة، وهو ما يؤثر على الأطراف المهتمة بالمنشأة، مثل المساهمين والمقرضين "البنوك"، وباقي الأطراف.

لذا سوف يتم تناول بعض النقاط المتعلقة بمحددات وإطار عمل مجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات، ومنها ما يلي:

المحدد الأول: العمل في إطار من المعرفة والثقة التامة.

المحدد الثاني: تطبيق أعلى درجات ومعايير الأخلاق المهنية.

المحدد الثالث: العمل بعناية فائقة لتحقيق تقييم جيد لأداء الشركة.

المحدد الرابع: العمل بشكل موضوعي ومستقل لتحقيق مصالح الشركة.

المحدد الخامس: العمل على معاملة كافة المساهمين بمساواة وعدالة وتحقيق مصلحتهم المثلى.

المحدد السادس: مراعاة حقوق أصحاب المصالح المرتبطين بالشركة.

* * *

١/٦ المحدد الأول: العمل في إطار من المعرفة والثقة التامة:

إن أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يكونوا ملزمين بأداء مهامهم بالعناية الواجبة، ويتوقع منهم أن يعملوا بإخلاص، وألا يسمحوا بأن تطغى المصالح الشخصية لهم على مصالح الشركة ومساهميها، ويجب أن يكونوا مجتهدين ومتعقلين في إدارة أعمال الشركة، ويتوقع منهم العمل الأمين وغير الأناني، والعلم بكافة الأمور في إدارة أعمال الشركة، خاصة وأنهم مجبرين على العمل في بيئة متغيرة. لذا يجب أن يشكل مجلس الإدارة من الأشخاص المناسبين، من حيث المؤهل والخلفية العملية؛ لذا قامت لجنة مراقبة عمليات البورصة في الولايات المتحدة الأمريكية منذ عدة أعوام، بعمل دراسة حول المؤهلات والخلفيات العملية، التي يجب أن تتوافر في أعضاء مجلس إدارة الشركات، وقامت اللجنة بتحديد سبع نقاط، شبه متفق عليها، وتم وضعها لاختيار أعضاء مجلس الإدارة، وتضمنت (جيمس داراسدي، ٢٠٠١)(١) ما يلي:

١- كبار التنفيذيين الداخليين
٢- مسئولي الشركة
٣- المحامين
٤- أحد المصرفيين الاستشاريين
٥- أحد المصرفيين التجاريين
٦- الأكاديميين
٧- المحاسبين

إن عمل مجلس الإدارة في إطار من المعرفة التامة بكافة نظم الشركة، يمكنهم من الإلمام بكافة المخاطر التي تواجه شركاتهم، كما أنه يمنحهم القدرة على مساءلة الإدارة التنفيذية ومحاسبتها (ميلليستاين، ٢٠٠٣)(٢)، وعليه فإن مجالس الإدارة تكون أكثر فاعلية في القيام بدورها الإشرافي، عندما يتمتع أعضاؤها بدرجة عالية من القدرة والفهم لكافة

---

(١) جيمس داراسدي: "**تشكيل مجلس إدارة قوي**"، عن كتاب ممارسة سلطات الإدارة، تحرير مارك هيسيل، غرفة التجارة الأمريكية، د. سهير الشريف، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص. ١٤٣-١٥٢.

(٢) ميلليستاين، جي. دي: "**دور مجالس الإدارة والمساهمين في حوكمة الشركات**"، عن كتاب حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، واشنطن، ترجمة سمير كريم، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، غرفة التجارة الأمريكية، القاهرة، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٣م، ٣١ -٤١.

أنشطة الشركة، من خلال حصولهم على كافة المعلومات اللازمة لذلك. وحتى يستطيع أعضاء مجالس الإدارة القيام بهذا الدور، يجب أن تتوافر فيهم الخبرة المالية والفنية، وقد تناولت بعض الإصدارات المهنية والأبحاث العلمية وضع تعريف محدد للخبرة المالية والفنية؛ حيث عرفها تقرير لجنة (Blue Ribbon, 1999)[(١)] بأن الخبرة المطلوبة لعضو مجلس الإدارة هي الممارسة السابقة في مجال المحاسبة أو التمويل، التي تتطلب شهادة مهنية أو أي شروط مزاولة مماثلة، والتي تنعكس على خلفية العضو المالية. ومع تطور أنشطة الشركات، وتعقد الأدوات المالية وهياكل رأس المال، وظهور أنواع متعددة من الأنشطة والتطور المستمر في عملية إصدار معايير المحاسبة والمراجعة - أصبح من الضروري أن تضم مجالس إدارة الشركات أعضاء ذوي خبرات متنوعة، يكون إحداها الخبرة المالية، وبالتالي يظهر النقص في تعريف الخبرة الوارد في تقرير لجنة Blue Ribbon السابق. لذلك يرى (Krishnan, 2005)[(٢)] أنه على مجلس الإدارة أن يضم خبرات متنوعة، ويشجع برامج التدريب والتعليم لأعضائه؛ لكي يصبحوا على علم بالموضوعات المتعلقة بشئون الشركة بشكل عام، حيث أشار الميثاق المشترك للحوكمة في المملكة المتحدة إلى: "على مجلس الإدارة أن يتزود بالمعلومات الملائمة والكافية، وفي الوقت المناسب لمساعدته في أداء واجباته، وعلى جميع أعضاء مجلس الإدارة، تحديث وتطوير مهاراتهم وخبراتهم بشكل دوري ومستمر (Combined Code, 2003)[(٣)].

ويرى مركز المديرين بالمملكة المتحدة، أن مراكز المديرين قد تواجه بعض الصعوبات المهمة، مثل:

١- افتقاد أعضاء مجالس الإدارة لحب التعلم والتدريب.

٢- الافتقار إلى الموارد المالية اللازمة للقيام بمهامه.

---

(1) Blue Ribbon Committee, "**Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committee**", National Association of Securities Dealers (NASD) and New York Stock Exchange (NYSE), New York, 1999.

(2) Krishnan, J., "*Audit Committee Quality and Internal Control: An Enmpirical Analysis*" ,**The Accounting Review** , Vol.80, No.2, 2005.

(3) The Combined Code, 2003, London, UK.

٣- الافتقار إلى المادة العلمية المتعلقة بتأهيل أعضاء مجالس الإدارة (Institute of Directors, UK, 2004)[1].

وقد أصحبت هذه المراكز تمنح شهادات مهنية، فمثلًا في المملكة المتحدة يمنح مركز المديرين دبلومة خاصة في كيفية إدارة الشركة. وقد حصل عليها أكثر من ٤٠٠٠ عضو مجلس إدارة، وتتكون هذه الدبلومة من ثمانية برامج Courses، يركز كل واحد منهما على جانب معين من مسئوليات وأدوار أعضاء مجالس الإدارة، وقد تم وضعها وفقًا لمعايير مراكز المديرين التي تم تصنيفها إلى ست فئات:

١- البعد الإستراتيجي واتخاذ القرار.

٢- الفهم التحليلي.

٣- الاتصال.

٤- التفاعل مع الآخرين.

٥- كيفية إدارة أعمال المجلس.

٦- تحقيق النتائج.

٢/٦ المحدد الثاني: تطبيق أعلى درجات ومعايير الأخلاق المهنية:

من الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بمفهوم الحوكمة في مجال الإدارة، هو السعي نحو وضع أو تضمين رسالة الشركات Mission العديد من المبادئ الأخلاقية والسلوكية.

أشار (Trevino & Brown ,2004)[2] إلى ضرورة وجود نظام سلوكي أخلاقي قوي، ويلقى مساندة من قيادة الشركة (مجلس الإدارة)، يتضمن مبادئ قيادية وأخلاقية، وأشار إلى إمكانية تحقيق ذلك من خلال:

٥- فهم الثقافة الأخلاقية الموجودة في المنشأة.

(1) Institute of Directors (IOD), UK, 2004, www.lod.uk.com
(2) Trevino, L. and Brown M., "Managing To Be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths," **Academy of Management Executives** Vol.18, No.2,2004.

٦- توصيل وغرس أهمية المعايير الأخلاقية في الموظفين.

٧- التركيز على مبدأ الثواب والعقاب.

٨- القدرة الأخلاقية على مستوى المنشأة.

كما أشار (Grojean et.al,2004)(١) إلى أهمية الدور الحاسم، الذي تلعبه القيادات التنظيمية في توفير المناخ الأخلاقي على أساس القيم، وتوصيلها إلى كافة الموظفين في المنشأة.

كما يرى (Schwartz et.al,2005)(٢) أن على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية زيادة الاهتمام بالالتزامات الأخلاقية؛ وذلك للأسباب الآتية:

١- إن معظم حالات الفشل لازمتها حالات فشل أخلاقي على مستوى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

٢- طبيعة ووظيفة مجلس الإدارة في حوكمة الشركات الفعالة، تتطلب التقيد بالمعايير الأخلاقية.

٣- يفترض في مجلس الإدارة أن يلتزم بالمعايير الأخلاقية قبل مطالبة الآخرين بها.

٤- يتطلب نجاح الأعمال أن يكون مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على مستوى عالٍ من السلوك الأخلاقي.

ويخلص المؤلف إلى أن ضمان الالتزام بالسلوك الأخلاقي يبدأ من مجلس الإدارة، وأنه هو الطرف المسئول عن الإشراف على هذه العملية، وهنا قد تنشأ عدة أسئلة مهمة، وهي:

---

(1) Grojean , M.; C., Resick ; M., Dickson and D., Brent – Smith, "*Leaders Values and Organizational Climate, Examining Leadership Strategies for Establishing on Organizational Climate Regarding Ethics*" **Journal of Business Ethics**, Vol.53, No.3 , 2004.

(2) Schwartz, M.; T., Dunfee and M., Kline, "Tone at the Top: An Ethics Code for Directors?" **Journal of Business Ethics**, Vol.58 ,2005.

من يشرف على مجلس الإدارة؟ من يحاسب مجلس الإدارة؟ إلى أي مدى يتعامل مجلس الإدارة مع القرارات اليومية؟ ومع حوكمة الشركات اليومية؟(Arthur,1987)[1]. فقد يعتقد أن المجلس مسئول أمام الجمعية العامة للمساهمين، بينما في حقيقة الأمر أن هناك عيوبًا في الجمعية العامة تؤثر على دورها الإشرافي، مثل:

١- أن الكثير من المساهمين يتغيرون بصفة مستمرة مع كل اجتماع، من خلال عمليات تداول الأسهم.

٢- ضعف دور الجمعية العامة، وخاصة في البنوك بشكل خاص؛ وذلك لتمثيلها نسبة ضئيلة من رأس المال، حيث يمثل المودعون النسبة الأعلى في رأس مال البنوك (لا صوت لهم في الجمعية)، وبالتالي تتركز المسئولة في أيدي المستثمرين الرئيسيين (غالبًا هم أعضاء مجلس الإدارة).

٣- هناك محاولات لمعالجة الخلل في البنوك، من خلال اقتراح التصويت التراكمي. إلا أن المؤلف يعتقد أن المستثمرين الرئيسيين سيظلون هم أصحاب القرار، حتى في حالة اتباع هذا الأسلوب.

ويخلص المؤلف إلى ضعف الدور الإشرافي للجمعية العامة على أعمال مجلس الإدارة، وبالتالي ضرورة الحاجة لوضع آلية لتحقق إشرافًا فعالًا على عمله، والتزامه بالسلوك الأخلاقي، حيث تعتبر البيئة الأخلاقية التي يوجد بها ويعمل من خلالها المجلس، هي الضامن لتحقيق هذه الآلية. وهنا يبرز دور الجهات الرقابية المختلفة وهيئات المجتمع المدني في المساعدة على توفير هذه البيئة، ويمكن لمعهد المديرين أن يمارس دورًا حيويًا في هذا المجال، من خلال تضمين الدورات والندوات التي ينظمها "التي تعتبر من صميم مهامه" معايير أخلاقية وسلوكية، وأن يقرر مقررات خاصة لذلك.

(1) Arthur, E., "*The Ethics of Corporate Governance*" **Journal of Business Ethics**, Vol.6, 1987, pp.59-70.

كما حدد (Schwartz et.al,2005)[١] ستة معايير، يمكن وضعها ضمن إطار البيئة الأخلاقية للمديرين، وهي:

١- الأمانة والشرف.

٢- النزاهة.

٣- الولاء.

٤- الإحساس بالمسئولية.

٥- العدالة في المعاملات.

٦- المواطنة.

كما ورد في الفقرة C من المبدأ السادس من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2004)[٢] ما يلي:

على مجلس الإدارة دور رئيسي في إرساء الجو الأخلاقي في الشركة، ليس فقط بما يقوم به المجلس ذاته من إجراءات، وإنما أيضًا عن طريق التعيين والإشراف على التنفيذيين الرئيسيين، وبالتالي على الإدارة بصفة عامة اتباع المعايير الأخلاقية العالية، وهو في الأجل الطويل لمصلحة الشركة، كوسيلة تعطيها المصداقية، وتجعلها أهلًا للثقة، ليس فقط في عملياتها اليومية، ولكن أيضًا بالنسبة لالتزاماتها طويلة الأجل. وقد وجد كثير من الشركات أنه لتوضيح أهداف مجلس الإدارة، ولجعلها قابلة للتنفيذ العملي - من المفيد وضع دساتير أخلاقية وسلوكية، تكون على أساس المعايير المهنية، وأحيانًا على أساس قواعد سلوكية أكثر شمولًا.

---

(1) Schwartz, M.; T., Dunfee and M., Kline, "*Tone at the Top: An Ethics Code for Directors?*" **Journal of Business Ethics**, Vol.58 ,2005.

(2) Biao, X.; Wallace N. and peter D., "Earning Management and corporate Governance: The Role of the Board and the Audit Comnittee", Journal of Corporate Finance, Vol. 9, 2003.

٣/٦ المحدد الثالث: العمل بعناية فائقة لتحقيق تقييم جيد لأداء الشركة:

يمثل تحقيق أداء جيد للشركة أحد أهداف مجلس الإدارة الناجح، حيث يؤثر هيكل وتكوين مجلس الإدارة على أداء الشركة، ويرى (Biao et al., 2003)[1] بأن أداء الشركة يمكن أن يتأثر بأسلوب اختيار أعضاء مجلس الإدارة. فكلما ازداد عدد الأفراد غير التنفيذيين (المستقلين) في مجالس إدارة الشركات تحسن الأداء، وهو يمثل أحد أهداف عملية الحوكمة، وهو ما ورد في المسح الذي قام به مركز المديرين التنفيذيين (BRT, 2006)؛ حيث أوضح ما يلي:

- أن ٩١٪ من الشركات في الولايات المتحدة، يوجد بها غالبية من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في سنة ٢٠٠٦، بينما كانت هذه النسبة ٨٣٪ عام ٢٠٠٥، ٧١٪ عام ٢٠٠٤.

- أن ٨٥٪ من الشركات تتوقع أن مجالس إدارتها سوف تتكون من ٨٠٪ من أعضاء مجلس إدارة مستقلين.

- أن ٤٢٪ من الشركات تتوقع أن يكون جميع أعضاء المجلس غير تنفيذيين (مستقلين).

كما يرى (السيد القبطان، ٢٠٠٦)[2]، أن تركيبة مجلس الإدارة مسألة في غاية الأهمية. فقد أظهرت الدارسات أن ٦٠٪ تقريبًا من البنوك الفاشلة، كان لديها أعضاء مجلس الإدارة، إما كانوا مفتقرين للخبرة المصرفية، أو كانوا سلبيين إزاء الإشراف على شئون البنك، فوجود عضو منتدب Managing Director قوي ومجلس إدارة ضعيف، حالة تنبئ بحدوث كارثة، ويحتمل أن يكون الخطر أكبر من المجلس الذي يكون رئيسه هو أيضًا المدير التنفيذي الأول Chief Executive؛ فالمؤسسات بحاجة إلى مجلس يتصف بالقوة والمعرفة معًا.

---

(1) Biao, X.; Wallace N. and peter D., "Earning Management and corporate Governance: The Role of the Board and the Audit Committee", Journal of Corporate Finance, Vol. 9, 2003.

(2) السيد القبطان: "قواعد المراجعة في أعمال البنوك"، دار النصر للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٦م.

فالشركات الفاشلة تعاني دومًا من وجود أوجه قصور في مجالس إدارتها وإدارتها التنفيذية. وقد وجد في أحيان كثيرة أن القيادة في الكثير من المؤسسات المتعثرة كانت غير فعالة؛ ولذا فإن من أهم الوظائف الرئيسية للمديرين المستقلين (غير التنفيذيين)، ينبغي أن تكون تحاشي الوقوع في أخطاء قانونية واقتصادية، قد تهدد استمرارية شركاتهم. وعند وجود مجلس إدارة يعمل بشكل جيد، ينبغي الاهتمام فورًا بعلاج المشكلات المكتشفة بواسطة الضوابط الرقابية الداخلية أو المراجعين الخارجيين.

وقد أشارت مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن العديد من الهيئات والمجامع المهنية الدولية (د. عصمت صحصاح، ٢٠٠٧)(١) بأن على مجلس الإدارة أن يضمن تحقيق أداء جيد للشركة، كنتيجة لوجود حوكمة جيدة، ويتمثل ذلك من خلال وضع السياسات، والإشراف على النظم المختلفة بالشركة (نظم المعلومات، نظم الرقابة، نظم إدارة المخاطر)، كإحدى المسئوليات المهمة لمجلس الإدارة.

ويرتبط عدد أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وضمان توافر خبرات مجمعة ومتعددة ضمن المجلس، يضمن للمجلس إلمامًا بكافة أنشطة الشركة، حيث أشار (Biao et al., 2003)(٢) بأنه كلما تعددت خبرات أعضاء مجلس الإدارة تحسن الأداء في الشركات، وكذلك يمكن لهذه الخبرات المتعددة أن تحول دون حدوث أي ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية بالشركات (مثل إدارة الأرباح)، وعلى الرغم من أن كافة آليات الحوكمة تضمنت وجود علاقة بين تحقيق أداء جيد للشركة، ووجود مجلس إدارة كفء، إلا أنه لا يوجد دليل عملي لذلك، حيث يرى (Melis, 2005)(٣) أن شركة Parmalat الإيطالية، قد التزمت بتطبيق كثير من آليات الحوكمة في إيطاليا، فيما يتعلق بأغلب مسئوليات ومهام مجلس الإدارة، إلا أنها تعرضت للإفلاس، وذلك يوحي بأن وجود

---

(1) د. عصمت أنور صحصاح: "دراسة تحليلية لدور المراجعين في حوكمة الشركات بالتطبيق على البنوك"، كلية التجارة – جامعة عين شمس – رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٧م.

(2) Biao, X.; Wallace N. and peter D., "Earning Management and corporate Governance: The Role of the Board and the Audit Comnittee", Journal of Corporate Finance, Vol. 9, 2003.

(3) Melis, A., "*Corporate Governance Failures: to What Extent is Parmalat a Particularly Italian Case?*". **Corporate Governance**, Vol. 13, No. 4, July 2005.

مسئوليات ومهام محددة لمجلس الإدارة، ليس كافيًا لتحقيق أداء جيد؛ لذلك اعتبر الاتحاد الدولي للمحاسبين (International federation of Accountants (IFAC, 2004 في دراسة له، بالاشتراك مع معهد المحاسبين الإداريين. Institute Management Accountants (IMA)، بأن قسّم الحوكمة إلى قسمين متساويين في الأهمية، هما:

حوكمة الأداء Performance Governance، وحوكمة الالتزام Compliance Governance، ويعتقد الباحث بأن مجلس الإدارة هو الأداة الأساسية لتحقيق التوازن بين هذين القسمين من الحوكمة؛ مما يؤدي إلى تحقيق أداء أفضل للشركة، ويمكن لمجلس الإدارة تحقيق الأداء الجيد، من خلال ما يلي:

١- وضع نظام سليم للرقابة الداخلية؛ بهدف ضمان تحقيق أهداف الشركة، والحفاظ على أموال المساهمين وأصول الشركة، وتقييم فعالية هذا النظام بشكل سنوي، وتقديم تقرير بذلك إلى الجمعية العامة للشركة (Combined Code, 2003)[١].

٢- وضع نظام فعال لإدارة المخاطر، يحقق الاستجابة للمخاطر، وكيفية التعامل مع المخاطر التي تواجه أنشطة الشركة، حيث تتسم بيئة النشاط الاقتصادي بالتغير المستمر في أنواع المخاطر التي تواجهها الشركات، ويجب أن يشمل نظام إدارة المخاطر جميع المستويات والوظائف في الشركة، ويعتبر إطار لجنة (COSO) هو أكثر الأطر قبولًا وتطبيقًا بالواقع العملي (COSO, 2004)[٢]، حيث يشمل ما يلي:

أ- البيئة الداخلية.	ب- وضع الأهداف.
ج- تحديد الحدث.	د- تقييم المخاطر.
هـ- الاستجابة للمخاطر.	و- أنشطة الرقابة.
ن- توصيل المعلومات.	م- المتابعة.

(1) The Combined Code, 2003, London, UK.
(2) Committee of Sponsoring Organizations (COSO), "**Enterprise Risk Management: An Integrated Framework (ERM),** " New York, COSO, Sep.2004.

٣- على مجلس الإدارة تقييم ووضع إستراتيجية الشركة، والتي تتضمن تحديد أنشطة الشركة، واختبار وسائل تحقيق هذه الإستراتيجية، والتي تهدف إلى تحقيق تميز للشركة عن منافسيها، وتتمثل الإستراتيجية في ما تستطيع أن تقوم به الشركة بشكل أفضل من منافسيها (جي وجيمس، ٢٠٠١)؛ حيث تضمن الإستراتيجية السليمة توفير البيئة الملائمة لتحقيق أداء جيد للشركة، ويمكن لمجلس الإدارة تفويض بعض من هذه المهام والمسئوليات أو جزء منها إلى:

أ- الإدارة التنفيذية، على أن يختار مجلس الإدارة الأفراد الملائمين ضمن الإدارة التنفيذية، وخصوصًا العضو المنتدب أو المدير التنفيذي CEO.

ب- اللجان المتخصصة التابعة للمجلس، وخصوصًا لجنة المراجعة، ولجنة إدارة المخاطر ... إلخ. ولكن تظل دائمًا المسئولية على عاتق مجلس الإدارة عن كافة أنشطة الشركة، ولو قام المجلس بتشكيل لجان، أو تفويض أفراد آخرين في القيام ببعض مهامه (بند ٣/١ مركز المديرين، ٢٠٠٥)[1].

ويرى المؤلف أنه إذا استطاع مجلس الإدارة القيام بتحقيق التوازن بين متطلبات الأداء الناجح، من خلال نظم الرقابة السليمة، وإطار فعال لإدارة المخاطر، ووضع إستراتيجية سليمة للشركة، وتحقيق التزام على مستوى الشركة بهذه المتطلبات - فإنه يمكن أن يكون قد أدى دوره في الحوكمة؛ بهدف تحقيق أداء جيد للشركة.

٤/٦ المحدد الرابع: العمل بشكل موضوعي ومستقل لتحقيق مصالح الشركة:

تعتبر الموضوعية والاستقلالية من أهم الصفات التي يجب توافرها في عضو مجلس الإدارة؛ حيث يُطلب من عضو مجلس الإدارة - بمجرد انتخابه من قبل الجمعية العامة - أن يكون ممثلًا لكافة المساهمين، وأن يعمل على تحقيق مصالحهم مع أعضاء المجلس

(1) مركز المديرين: "**دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية**"، أكتوبر ٢٠٠٥م.

الآخرين، ولهدف تحقيق هاتين الخاصيتين، فقد اهتمت الجهات المعينة بإصدار آليات الحوكمة، وضبط أعمال مجالس الإدارة بوضع تعريفات لها.

فمثلًا عرفت جمعية المحاسبين القانونيين البريطانية Association Chartered of Certified Accountants (ACCA) الموضوعية بأنها حالة ذهنية، تسمح للفرد باتخاذ الأحكام، بناء على جميع الأدلة المتاحة له، والمرتبطة بالحالة محل الحكم "*Objectivity can be described as state of mind which allows the individual to make judgments based upon all the available evidence relating to the situation.*

كما نصت المادة (٣) بند ٢/٣ من دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية "مركز المديرين، ٢٠٠٧، على أنه متى تم تعيين عضو مجلس الإدارة، فيجب عليه أن يعتبر نفسه ممثلًا لكافة المساهمين، وملتزمًا بالقيام بما يحقق مصلحة الشركة عمومًا، وليس ما يحقق مصالح المجموعة التي يمثلها، أو التي قامت بالتصويت على تعيينه في المجلس فقط.

إن توافر الموضوعية والاستقلالية في أعضاء مجلس الإدارة، يمكنهم من أداء الوظيفة الأساسية لهم، وهي الإشراف على أعمال الإدارة التنفيذية والمراجعين والمستشارين، وتقييم مدى قدراتهم ومؤهلاتهم ومساءلتهم، ومدى الاعتماد على أعمالهم(BRT, 2005)[1].

ويرى المؤلف - مما سبق - أن الموضوعية خاصية يجب توافرها في عضو مجلس الإدارة؛ ليتمكن من القيام بمسئولياته بمهنية وحرفية عالية، وبدون تحيز لفئة أو جماعة من المساهمين، أو أصحاب المصالح الآخرين المرتبطين بالشركة دون غيرهم. كما يمكن لهذه الخاصية أن تساهم - بشكل مباشر - في تحسين الأداء العام للشركة، من خلال انعكاسها على تقييم أعضاء مجلس الإدارة لأداء الإدارة التنفيذية، والأطراف الداخلية الأخرى، واللجان التابعة للمجلس والمراجعين بشكل بناء ونزيه.

(1) Business Roundtable (BRT), **"Principles of Corporate Governance"**, A White Paper from The Business Roundtable, 2005.

أصبحت عضوية مجالس الإدارة من المناصب الخطيرة؛ وذلك لاعتبارها مسئولة عن الإشراف على الشركات، وتتحمل مسئولية أي حالات فشل أو تلاعب في أنشطة الشركة، وبالتالي فإن لها دورًا مهمًا في المساعدة على الاحتفاظ بثقة المساهمين في البيانات والتقارير المالية وأنشطة الشركة، التي يجب الإفصاح عنها للمستثمرين. وتعتبر خاصية استقلال أعضاء مجلس الإدارة من أهم الخصائص التي تناولتها كافة مواثيق ومبادئ الحوكمة، والأطراف المهتمة بضوابط أعمال مجلس الإدارة، إلا أنه يوجد الكثير من التداخل في تحديد تعريف عضو مجلس الإدارة المستقل، حيث تم تداول ثلاث مفاهيم حول عضو مجلس الإدارة المستقل، وهي:

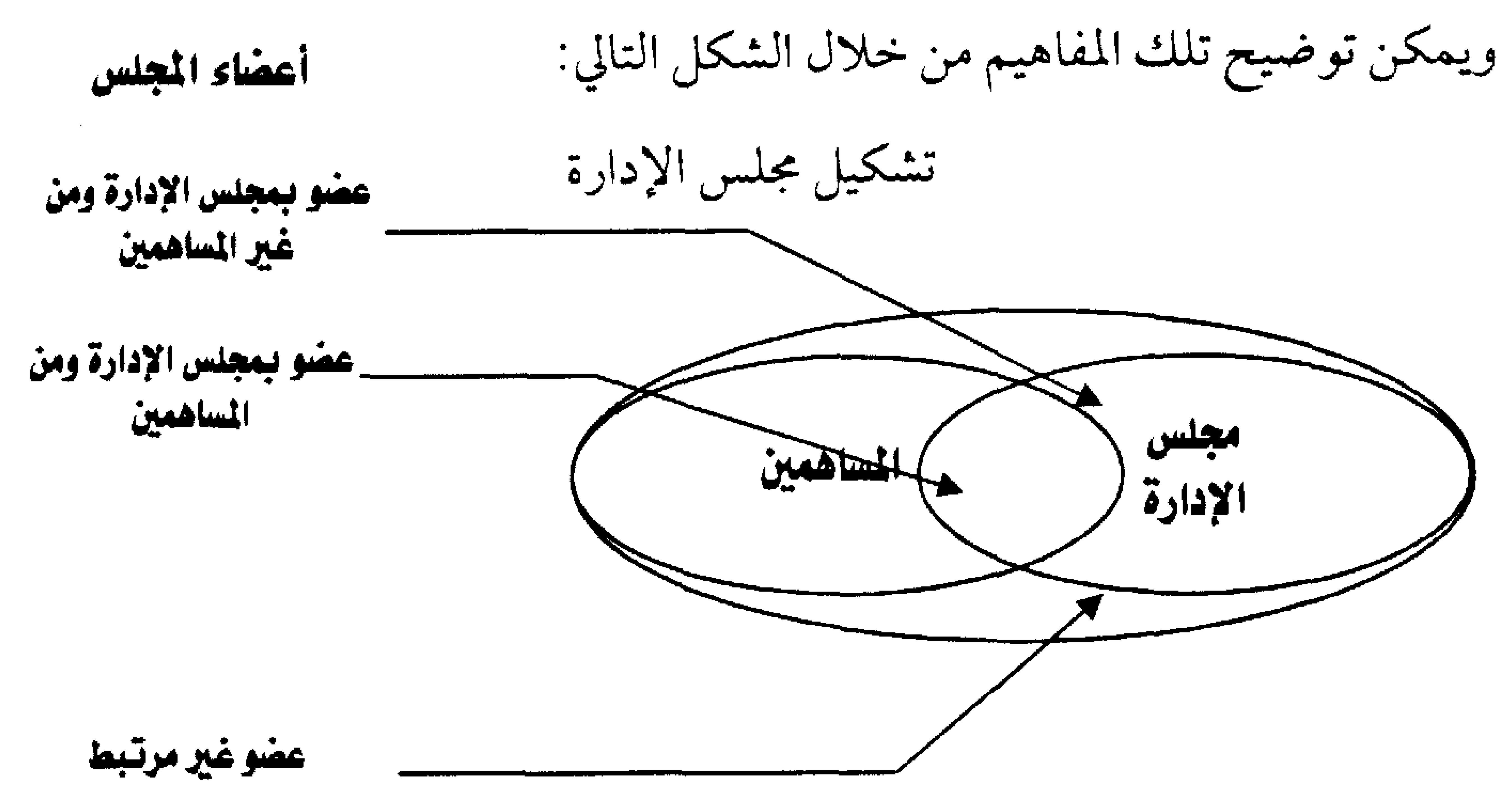
١- عضو مجلس الإدارة التنفيذي: وهو عضو مجلس الإدارة الذي توكل إليه مهام تنفيذية ضمن نشاط الشركة.

٢- عضو مجلس الإدارة غير المرتبط: وهو عضو مجلس الإدارة الذي لا توجد له أي مصالح أو علاقات عمل، أو أي علاقات أخرى، من الممكن أن ينظر إليها على أنها مؤثرة بشكل جوهري على قدرة العضو على التأثير في المصلحة العليا للشركة (Dey, 2001)[1].

٢- عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي: وهو العضو الذي لا توكل إليه أي مهام تنفيذية ضمن أنشطة الشركة (Blue Ribben, 1997).

(1) Toronto Stock Exchange Committee on Corporate Governance **(Dey report)** **"Where Were the directors? Guidelines for improved Corporate Governance in Canada"**, Report of the Toronto Stock Exchange Committee On Corporate Governance in Canada, Paragraph 6.20, 2001.

ويمكن توضيح تلك المفاهيم من خلال الشكل التالي:



ويخلص المؤلف إلى أن خاصية استقلالية عضو مجلس الإدارة، يجب أن تتوافر في جميع أعضاء المجلس، سواء أكان تنفيذيًا أو غير تنفيذي أو غير مرتبط، ويُعرف الاتحاد القومي للمتعاملين في الأوراق المالية عضو مجلس الإدارة المستقل، بأنه شخص بخلاف أي موظف أو أي مسئول أو أي فرد آخر له علاقة قد تتداخل في ممارسته للتقدير والحكم المستقل. وطبقًا لتعريف بورصة نيويورك للأوراق المالية، فإن أعضاء مجلس الإدارة المستقلين هم أعضاء مجلس الإدارة، الذين ليس لهم أية علاقة مع الشركة قد تتداخل مع ممارستهم لاستقلاليتهم عن إدارة الشركة (هولي ولينين، ٢٠٠٣)[1].

وبالتالي يعتقد المؤلف بأن الموضوعية والاستقلالية خواص يجب توافرها في عضو مجلس الإدارة؛ لأن توافرها في عضو مجلس الإدارة تمكنه من تحقيق القيادة المثلى للشركة؛ مما ينعكس على أداء المجلس بشكل عام، وقدرته على تحقيق إستراتيجية الشركة، وضمان قيام المجلس بمهامه الإشرافية على نظم الرقابة وإدارة المخاطر على مستوى الشركة ككل.

---

(1) هولي جي. جريجوري وجيسون، ليلين: "**دور لجنة المراجعة في حوكمة الشركة**"، عن كتاب حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين" واشنطن DC، ترجمة سمير كريم، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، غرفة التجارة الأمريكية، القاهرة ، الطبعة الثالثة،٢٠٠٣م، ص ص. ٢٠٥ -٢٢٤.

٥/٦ المحدد الخامس: العمل على معاملة كافة المساهمين بمساواة وعدالة وتحقيق مصلحتهم المثلى:

وفقًا للإرشاد رقم (B) من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ السادس من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2004).

لا ينبغي على مجلس الإدارة - عند قيامه بواجباته - اعتباره تجمعًا لأفراد يمثلون مجموعات ومصالح مختلفة، ويتم انتخاب أو تعيين أعضاء مجلس الإدارة بواسطة مساهمين معينين؛ فإن أحد السمات المهمة لعمل المجلس هو أن أعضاء المجلس عند قيامهم بمسئولياتهم يعملون على تنفيذ واجباتهم بطريقة متساوية تجاه كافة المساهمين. ويعتبر تقرير هذا المبدأ ذا أهمية خاصة عند وجود مساهمين مسيطرين، يمكنهم من الناحية الواقعية اختيار كافة أعضاء مجلس الإدارة.

ونظرًا لكون أعضاء مجالس الإدارة عادة يمثلون مجموعات أو مصالح مختلفة، فإنه قد يتم ممارسة بعض الضغوط عليهم من قبل هذه الجماعات لتحقيق مصالحها، وبالتالي يجب على مجلس الإدارة وضع نظام يكفل تجنب حدوث مثل هذه الأوضاع، وأن يعمل من أجل تحقيق هدف رئيسي ووحيد ومشترك له وللمساهمين، وهو ازدهار الشركة ونموها؛ مما سينعكس على تحقيق عائد متساوٍ لجميع المساهمين، خاصة مع اتساع وانتشار المساهمين في الشركات في العصر الحديث، ومع وجود أسواق مفتوحة، يسمح بالاكتتاب فيها، بغض النظر عن المواقع الجغرافية لهم.

ويشير مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين إلى المساواة بين حملة الأسهم، سواء أكانوا أغلبية أو أقلية، وإلى كفالة حقوق التصويت وحمايتهم من عمليات الاستحواذ أو الدمج المشكوك فيها، وكذلك من الاتجار في المعلومات الداخلية، والحق في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (د. سميحة فوزي، ٢٠٠٣)[1].

---

(1) د. سميحة فوزي: **"تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية"**، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل رقم ٨٢، أبريل ٢٠٠٣م، القاهرة.

وقد وضع مركز المديرين التنفيذيين (BRT, 2005)[1] ضمن مبادئ حوكمة الشركات، مبدأ ينص على تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والمساهمين، من خلال الإجراءات التالية:

١- وضع نظام يضمن لكافة المساهمين الاتصال مع مجلس الإدارة بشكل متساوٍ وعادل، على أن يضمن المجلس فعالية تطبيق هذا النظام.

٢- على المجلس الاستجابة إلى الملاحظات التي يبديها المساهمون بشكل متساوٍ وعادل، ويمكن حضورهم اجتماع المجلس، أو الالتقاء بالمجلس إذا اقتضت مصلحة الشركة ذلك.

٣- يجب أن يكون نظام الاتصال متاحًا لكافة المساهمين بشكل متساوٍ وعادل، ويجب إعلان كافة المساهمين بتكوين وطريقة عمل ومسئوليات مجلس الإدارة ومبادئ حوكمة الشركات والسلوك الأخلاقي الذي يتم تطبيقه في الشركة.

٤- على مجلس الإدارة أن يأخذ القضايا التي يتم إبلاغها من قبل المساهمين بجدية، وأن يتبنى هذه القضايا في اجتماعاته.

٥- على مجلس الإدارة الاستجابة بشكل ملائم لانتقادات وتحفظات أي مساهم، وخاصة عندما يتعلق الأمر بعملية انتخاب المجلس. وعلى ميثاق الحوكمة الذي يضعه المجلس أن يوضح عملية تقييم تحفظات أو اعتراضات المساهمين على أي عضو، والإجراءات التي يتم اتخاذها فيما يتعلق بعملية التصويت.

٦- يجب أن تضمن عملية الاتصال مع المساهمين ما يلي:

- عدم تضليل الإدارة التنفيذية للمساهمين، فيما يتعلق بأنشطة الشركة والوضع المالي لها.

---

(1) Business Roundtable (BRT), **"Principles of Corporate Governance"**, A White Paper from The Business Roundtable, 2005.

- يجب توفير المعلومات لكافة المساهمين، وفي الوقت المناسب وبشكل عادل. وعدم حجب أية معلومات مهما كانت سيئة عن المساهمين. ويمكن الاستعانة بالتطورات التكنولوجية في تحقيق التوصيل السريع والأسهل للمعلومات للمساهمين، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي.

- يجب أن يهدف هذا النظام إلى تزويد المساهمين بالمعلومات المفيدة والصادقة والصحيحة وفي الوقت المناسب، بهدف إعطاء المساهمين صورة حقيقية عن الوضع المالي للشركة، وبنتائج الأعمال من خلال الإدارة التنفيذية.

وفي مصر تضمنت قواعد القيد (الهيئة العامة للرقابة المالية، ٢٠٠٢)[1] العديد من المواد في مجال منع الاتجار بالمعلومات الداخلية، ومنع التلاعب بأسعار الأسهم، منها ما يلي:

١- عدم تعامل ذوي الشأن الذين تصلهم المعلومات بصورة سرية على الأوراق المالية لتلك الشركات، حتى تصبح تلك المعلومات متاحة للعامة.

٢- إذا كان لدى الشركات رغبة في أن تعلن في جمعيتها العامة للمساهمين عن بعض المعلومات التي قد يترتب عليها تحرك ملموس في أسعار الأسهم المقيدة - يكون على الشركة في هذه الحالة اتخاذ التدابير اللازمة لإبلاغ هيئة سوق المال والبورصة.

٣- إقرار من أعضاء مجلس الإدارة والمسئولين والأشخاص الذين تتوافر لديهم المعلومات داخل الشركة، بما يفيد عدم قيامهم بشراء أو بيع الأوراق المالية للشركة، بناء على معلومات داخلية، لم يتم الإعلان عنها للجمهور.

٤- إجراء الرقابة الداخلية المتبعة في هذا الخصوص، والتي تكفل عدم السماح لأعضاء مجلس الإدارة أو المديرين أو العاملين بها التداول على أسهم الشركة خلال خمسة

---

(1) الهيئة العامة للرقابة المالية، **"قواعد قيد واستمرار قيد وشطب الأوراق المالية"**، قرار مجلس إدارة الهيئة العامة لسوق المال رقم (٣٠) بتاريخ ١٨/٦/٢٠٠٢م، ملحق العدد ١٥، مجلة المحاسب، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، القاهرة.

عشر يومًا قبل وثلاثة أيام بعد إصدار أو نشر أية بيانات أو معلومات جوهرية، قد يكون لها تأثير مهم على سعر الورقة المالية للشركة.

٥- إجراءات الرقابة الداخلية التي تكفل قيام أعضاء مجلس إدارة الشركة والمسئولين والأشخاص الذي تتوافر لديهم المعلومات بداخل الشركة، بالإفصاح وإبلاغ البورصة والهيئة العامة لسوق المال عن أية عمليات يقومون بها لشراء أو بيع الأوراق المالية للشركة، وذلك قبل ٢٤ ساعة على الأقل من تاريخ التنفيذ.

ويمكن للباحث أن يخلص بأن أعضاء مجلس الإدارة - حتى يمكنهم تحقيق المعاملة المتساوية لكافة المساهمين - عليهم أن يتعاملون بمبدأ الأبواب المفتوحة؛ للسماح بالالتقاء بالمساهمين، ونظرًا لقلة عدد أعضاء المجلس وانشغالهم وكثرة مسئولياتهم، قد لا يتاح لهم الاطلاع على كافة المخاطر التي قد تواجهها شركاتهم، وبالتالي فهم في حاجة إلى مصادر إضافية للحصول على هذه المعلومات المتعلقة بتلك المخاطر، قد يكون المساهمون هم أفضل من يقدمها لهم، بالإضافة إلى أن هذا التواصل مع المساهمين، يحقق المعاملة المتساوية والعدالة للمساهمين من ناحية، ويسد النقص في ضعف الدور الرقابي للجمعية العامة للمساهمين من ناحية أخرى.

٦/٦ المحدد السادس: مراعاة حقوق أصحاب المصالح المرتبطين بالشركة:

تنظر الشركات حديثًا إلى أصحاب المصالح كامتداد للمساهمين فيها، حيث تمثل هذه الأطراف سلسلة من العلاقات المتبادلة بين الشركة والمجتمع الذي تعمل فيه، وهم في الغالب حملة السندات والعمال والبنوك والموردون والعملاء والمجتمع بشكل عام، حيث يجب في إطار الحوكمة احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عند انتهاك تلك الحقوق، وتقوية مشاركتهم في الرقابة على الشركات، وحصولهم على المعلومات المطلوبة (OECD, 2004).

ويتضح دور مجلس الإدارة في مراعاة حقوق أصحاب المصلحة في البيئة المصرية (د. سميحة فوزي، ٢٠٠٣)(١)، من خلال ما يلي:

---

(١) د. سميحة فوزي: **"تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية"**، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل رقم ٨٢، أبريل ٢٠٠٣م، القاهرة.

١- إسناد مهمة الاتصال بلجنة العمال، والمختصة بتناول كافة الأمور المتعلقة بشئون العمال إلى أحد أعضاء مجلس الإدارة، خاصة وأن العمال قد لا يكونون ممثلين في مجلس الإدارة.

٢- العمل على دراسة وأخذ توصيات الممثل القانوني لحملة السندات في الاعتبار، خاصة المعروض منها على الجمعية العامة للشركة.

٣- العمل على تنفيذ القوانين التي تحمي حقوق أصحاب المصالح، مثل قانون العمل.

٤- حق تمثيل الجمعية العامة للعاملين "اتحاد العمال المساهمين، ويتم تسجيله في هيئة سوق المال" بمقعد في مجلس إدارة الشركة عند تملكها، عشرة في المائة من أسهم رأس مال الشركة.

كما نصت معايير مركز المديرين التنفيذيين (BRT) على ما يلي:

١- من مصلحة الشركة أن يعامل مجلس الإدارة الموظفين والعمال بشكل عادل ومتساوٍ.

٢- على مجلس الإدارة وضع السياسات والممارسات اللازمة التي تحدد مسئوليات وحقوق الموظفين والعمال، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي.

٣- على مجلس الإدارة وضع نظام يضمن حقوق الموظفين والعمال، الذين يقوموا بالإبلاغ عن أي مخالفات، على أن يضمن هذا النظام عدم تعرضهم للعقاب أو الملاحقة.

٤- العمل على تعزيز الدور الاجتماعي للشركة، وبث هذا الفكر لدى جميع العاملين بالشركة؛ لأن ذلك يفيد الشركة على المدى المتوسط والطويل؛ لأن العكس يضر بالشركة ومصالحها.

وقد أوجب البند ١/٧ - من معايير حوكمة الشركة في مصر - على إدارة الشركة أن توضح لجمهور المتعاملين معها والعاملين لديها مرة على الأقل سنويًا عن سياسات الشركة الاجتماعية والبيئية، وتلك المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية.

ومن العرض السابق يتضح أن العلاقة بين مجلس الإدارة والعمال والموظفين بالشركة، تمثل نموذجًا للتعامل مع أصحاب المصالح الآخرين.

ويخلص المؤلف إلى أن على مجلس الإدارة أن يعمل في منظومة من العلاقات المتكاملة مع الأطراف ذوي المصلحة، بما يحقق أهداف الشركة؛ من تحسين الأداء والنمو، وفي نفس الوقت يحافظ على حقوق أصحاب المصالح الآخرين.

* * *

الخلاصة:

يخلص المؤلف إلى أن الحوكمة توفر لمجلس الإدارة إطارًا عامًّا للقيام بمهامه بشكل متناغم ومنسجم، حيث تمثل محددات البحث بعض أوجه الحوكمة، فالعمل في إطار من المعرفة بكافة أنشطة الشركة، والاستناد إلى المعلومات الموثوق بها في اتخاذ القرارات، سوف يساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة، التي تساعد على تحقيق أداء جيد للشركة. كما أن تطبيق أعلى درجات ومعايير السلوك الأخلاقي ضمن أداء مجلس الإدارة، ونقلها عبر نظام معلوماتي إلى كافة المستويات بالشركة - سوف يضفي العدالة، وعدم التحيز على أداء مجلس الإدارة، خاصة إذا ما توفرت في أعضاء المجلس خاصيتي الاستقلال والموضوعية. وعلى مجلس الإدارة أن يحافظ على حقوق الأقلية، ويضع نظامًا يضمن المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، ويحقق العدالة لضمان حقوقهم، وأن يسعى بشكل دائم إلى تعزيز مصلحة الشركة العليا، وليس مصلحتهم الشخصية أو مصلحة المساهمين الذين قاموا بانتخابه. ونظرًا لتعقد طبيعة النشاط الاقتصادي، وتعدد الأطراف المرتبطة بمصالح مع الشركة - فإنه على مجلس الإدارة الأخذ في الحسبان مراعاة حقوق هذه الأطراف؛ حيث إن الشركة يجب أن تعمل ضمن منظومة اجتماعية متكاملة.

ومما سبق ومساهمة من المؤلف في تعزيز دور مجلس الإدارة في ظل تطبيق آليات الحوكمة، يوصي المؤلف بما يلي:

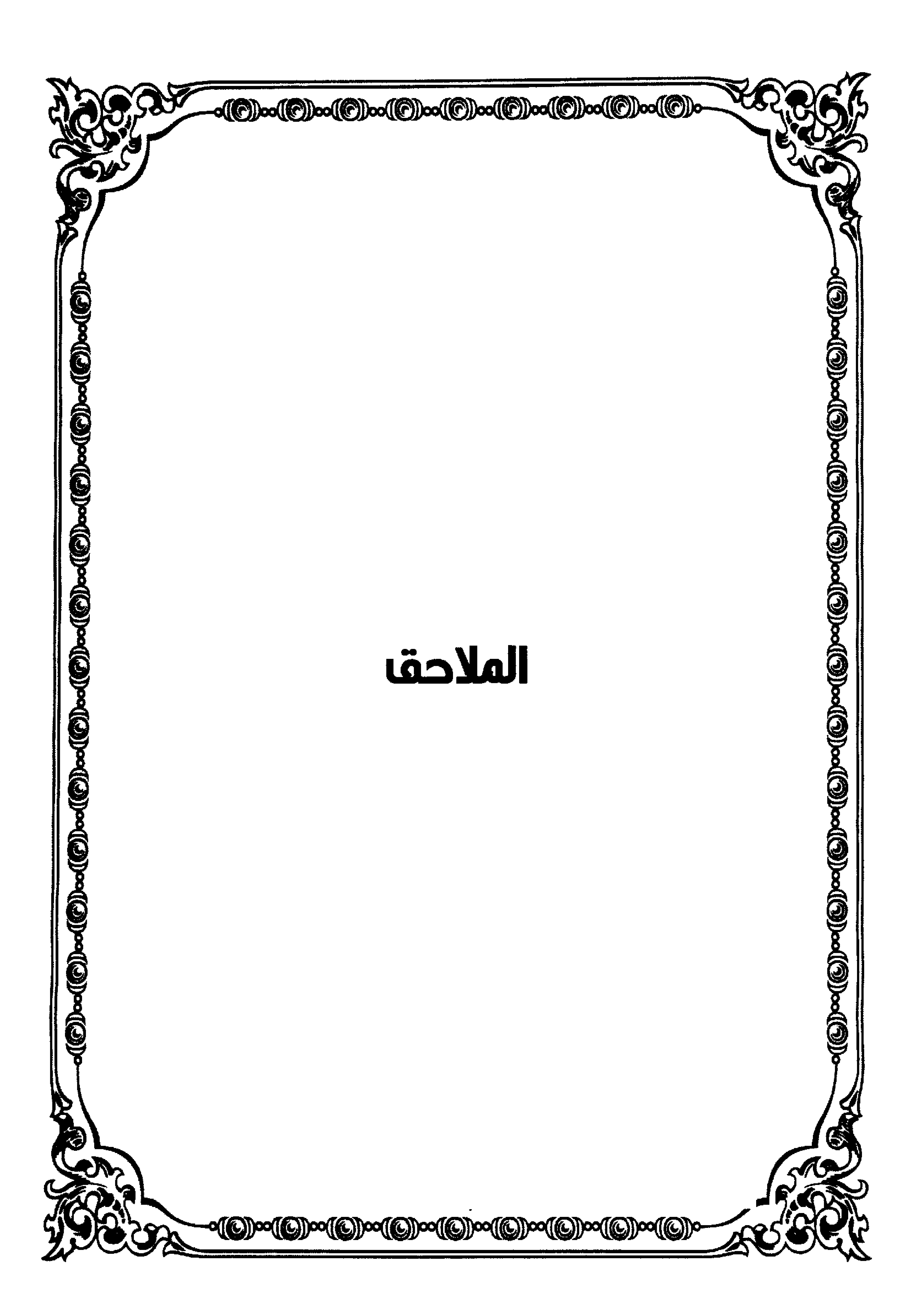
١- تطوير نظم المعلومات في الشركات، بما يحقق توفير المعلومات الكافية واللازمة والملائمة لاتخاذ القرارات الصحيحة، التي تصب في مصلحة الشركة بصفة خاصة، وجميع الأطراف المرتبطين بها بصفة عامة.

٢- تفعيل دور مراكز المديرين، وقيامها بتدريب وتأهيل أعضاء مجالس الإدارات، بتضمين برامجها التدريبية ومؤتمراتها وندواتها مقررات خاصة، بمعايير السلوك الأخلاقي الواجب توافرها في أعضاء مجالس الإدارة.

٣- على مجلس الإدارة السعي نحو تحقيق المعاملة المثلى لكافة المساهمين، بغض النظر عن نسبة مساهمتهم أو موقعهم الجغرافي.

٤- على أعضاء مجلس الإدارة الالتزام بضمان حقوق أصحاب المصالح الآخرين المرتبطين بعلاقات تعاقدية مع الشركة.

***



الملاحق

ملحق رقم (١)

اعتماد أمين عام مجمع اللغة العربية لمصطلح الحوكمة



جمهورية مصر العربية
مجمع اللغة العربية
١٥ ش عزيز أباظة – الزمالك
مكتب الأمين العام
تلفون وفاكس : ٧٣٦٢٠٠٢



لمن يهمه الأمر

في رأينا أن الترجمة العربية "حوكمة" للمصطلح Governance ترجمة صحيحة مبنى ومعنى، فهي أولاً جاءت وفق الصياغة العربية، لمحافظتها على الجذر والوزن. وهي ثانيًا تؤدي المعنى المقصود بالمصطلح الإنجليزي.

واعتماد هذا المصطلح بصورته تلك من شأنه أن يضيف جديدًا إلى الثورة المصطلحية للغة العربية في العصر الحديث.

وتفضلوا بقبول وافر التحية،

أ.د. كمال بشر

الأمين العام لمجمع اللغة العربية بالقاهرة

٢٠/٥/٢٠٠٣م

E-Mail
http://www.arabicacademy.org.eg

ملحق رقم (٢)

كتاب البنك المركزي
بشأن تدوير المراجع

البنك المركزي المصري
قطاع الرقابة والإشراف

صادر الرقابة العام رقم
٧٣٨٧١ ٩٧٠٧

القاهرة في ٢١ نوفمبر ٢٠٠٥

السيد/ عصمت أنور حامد صحصاح
٣٣ شارع عبد الخالق ثروت- القاهرة

تحية طيبة وبعد ،،،

في اطار تطبيق أحكام المادة (٨٣) من القانون رقم ٨٨ لسنه ٢٠٠٣ بشأن البنك المركزى والجهاز المصرفى والنقد ، التى تقضى بأن يتولى مراجعة حسابات البنك مراقبان للحسابات ، يختارهما البنك من بين المقيدين فى سجل يعد لهذا الغرض بالتشاور بين البنك المركزى والجهاز المركزى للمحاسبات ، ولا يجوز للمراقب أن يراجع حسابات اكثر من بنكين فى وقت واحد ، فقد قرر مجلس إدارة البنك المركزى المصرى بجلسته المنعقدة بتاريخ ١٣ سبتمبر ٢٠٠٥ الموافقة على الضوابط التالية :-

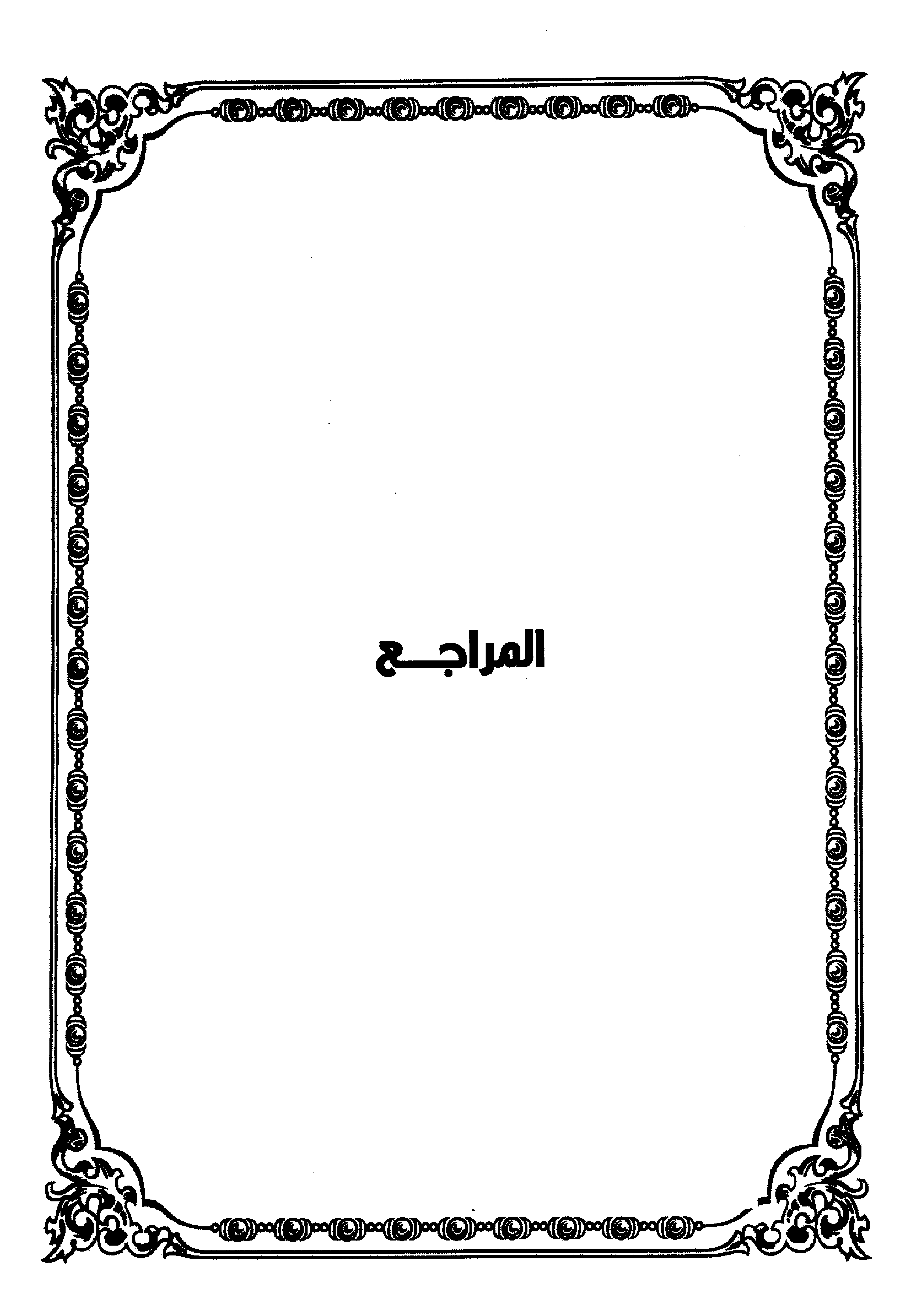
١. قصر مدة مراقب الحسابات – الذى يعين باسمه كشخص طبيعي – للبنك الواحد على خمس سنوات كحد اقصى ، و بحيث تنقضى فترة لا تقل عن ثلاث سنوات قبل اعادة تعيين المراقب لذات البنك ، ويسرى ذلك اعتبارا من مراجعه القوائم الماليه للسنه الماليه التى تبدأ عام ٢٠٠٦.

واذا كان مراقبا حسابات البنك مكلفين بمراجعه القوائم الماليه للبنك لمدة خمس سنوات أو اكثر يجوز استمرار تعيين احدهما لسنه إضافيه تنتهى بمراجعه القوائم الماليه التى تبدا عام ٢٠٠٧ .

٢. أن يكون مراقبا حسابات البنك من مكتبين للمراجعه ، وذلك اعتبارا من مراجعه القوائم الماليه للسنه الماليه التى تبدا عام ٢٠٠٧ .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،،

وكيل المحافظ



المراجـــع

المراجــع

أولا: المراجع العربية:

أ- الكتــب:

١- أرينز، أ، ولوبك، ج.: "**المراجعة مدخل متكامل**"، ترجمة: محمد عبد القادر الديسطي، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٥م.

٢- السيد القبطان: "**قواعد المراجعة في أعمال البنوك**"، دار النصر للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٦م.

٣- د. أشرف محمد السيد: "**الإصلاح الاقتصادي وأثره على سوق المال**"، كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد ٢١٤، سبتمبر ٢٠٠٥م، القاهرة.

٤- توماس، وليم، وادرسون هنكي: "**المراجعة بين النظرية والتطبيق**"، تعريب وترجمة: أحمد حامد حجاج، كمال الدين سعيد، دار المريخ للنشر، ١٩٨٩م، الرياض.

٥- د. عبيد محمد بن سعد المطيري: "**مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة – تحديات وقضايا معاصرة**"، الرياض، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤م.

٦- د. عصمت أنور صحصاح: "**محاسبة التكاليف**"، المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية، ٢٠١٢م.

٧- د. طارق عبد العال حماد: **حوكمة الشركات (المفاهيم – المبادئ – التجارة)، تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، ٢٠٠٥م.

٨- د. كاثرين كوشتا هليلينج، ود. جون سوليفان: "**غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية**"، عن كتاب: "**حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**"، واشنطن DC، ترجمة: سمير كريم، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، غرفة التجارة الأمريكية، القاهرة، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٣م.

٩- د. محسن أحمد الخضيري: **"حوكمة الشركات"**، مجموعة النيل، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥م.

١٠- د. محمد مصطفى سليمان: **"حوكمة الشركات: معالجة الفساد المالي والإداري"**، الدار الجامعية، ٢٠٠٦م.

١١- د. محمد نصر الهواري، د. محمد عبد المجيد، د. محمد توفيق: **"المشكلات المعاصرة في المراجعة"**، مكتبة الشباب، القاهرة، ١٩٩٧م.

١٢- نستور، س.: **"التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات"**، عن كتاب: **"حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين"** واشنطن DC، ترجمة: سمير كريم، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، غرفة التجارة الأمريكية، القاهرة، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٣م.

١٣- هولي جي. جريجوري وجيسون، ليليين: **"دور لجنة المراجعة في حوكمة الشركة"**، عن كتاب: **"حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين"**، واشنطن DC، ترجمة: سمير كريم، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، غرفة التجارة الأمريكية، القاهرة، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٣م.

ب- الدوريـــات:

١- البنك الأهلي المصري، "القطاع المصرفي العربي وتحديات المرحلة المقبلة"، إدارة البحوث، المجلد السادس والخمسون، العدد الثالث ٢٠٠٣م.

٢- د. إبراهيم طه عبد الوهاب: "موضوعية وكفاءة المراجع الداخلي من وجهة نظر المراجع الخارجي"، **مجلة الإدارة العامة**، العدد ٧٦، سبتمبر ١٩٩٢، الرياض، نقلًا عن د. علي إبراهيم طلبة: "قياس تأثير النظم المتقدمة لتشغيل البيانات، على أداء إدارات المراجعة الداخلية"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة – جامعة عين شمس، العدد الثالث ٩٢، الجزء الثالث، ١٩٩٦م.

٣- د. أسامة عبد الخالق الأنصاري: "سبل حماية المودعين عند حدوث الأزمات المصرفية، نظام مقترح للتأمين على الودائع"، **مجلة العلوم الإدارية**، كلية التجارة بني سويف، جامعة القاهرة، السنة الثالثة، العدد الخامس، يناير ١٩٩٣م.

٤- د. أمال محمد عوض: "قياس أثر الدور الحوكمي لمراجع الحسابات على سلوك إدارة الأرباح بالشركات المسجلة بسوق الأوراق المالية المصرية"، **مجلة الدراسات المالية والتجارية**، كلية التجارة، بني سويف، جامعة القاهرة، العدد الرابع، ديسمبر ٢٠٠٣م.

٥- د. أمين السيد أحمد لطفي، "إطار متكامل لآليات حماية المراجع"، **مجلة الدراسات المالية والتجارية**، كلية التجارة، بني سويف، جامعة القاهرة، العدد الأول، ٢٠٠٥.

٦- جورج مودي ستاورت: "تكلفة الفساد"، **مجلة الإصلاح الاقتصادي اليوم**، العدد الثاني، مركز المشروعات الدولية الخاصة،CIPE، ١٩٩٩م.

٧- د. جورج دانيال غالي: "دور لجنة المراجعة فى تحسين جودة التقارير المالية"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٨م.

٨- د. خالد محمد عبد المنعم لبيب: "نحو إطار متكامل لضوابط كفاءة أداء مهنة المراجعة الداخلية في مواجهة ظاهرة الفساد المالي في قطاع الأعمال"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، ٢٠٠٣م.

٩- د. ذكي محمد عويض: أثر مدخل مخاطر نشاط العميل على تقرير المراجع الخارجي، **مجلة الفكر المحاسبي كلية التجارة**، جامعة عين شمس، عدد خاص بمناسبة عقد المؤتمر العلمي السنوي لقسم المحاسبة، أكتوبر ٢٠١٣.

١٠- صالح رشدي: "أدوات الرقابة المصرفية، المفهوم .. الأهداف .. الفاعلية"، **مجلة البنوك**، اتحاد بنوك مصر، العدد ٣٧، مارس، أبريل ٢٠٠٣م.

١١- د. علي إبراهيم طلبة: قياس إمكانية تتبع ورصد مسببات أزمات سوق المال بواسطة الأجهزة الرقابية العليا، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، يناير ٢٠٠٠.

١٢- ــــــــــ: "التكييف العلمي والمهني لحيادية مراقب الحسابات الذي يقدم خدمات المراجعة الداخلية"، **مجلة الإداري**، السنة ١٨، العدد ٦٧، ديسمبر ١٩٩٦م.

١٣- ــــــــــ: "المشكلات المحاسبية والمالية في تقييم البنوك التجارية لأغراض الخصخصة"، **مجلة الفكر المحاسبي**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، السنة التاسعة، ٢٠٠٥م.

١٤- ــــــــــ: "مراجعة الالتزام البيئي بين المنظور العلمي والواقع العملي"، **مجلة الفكر المحاسبي**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، ١٩٩٨م.

١٥- ــــــــــ: "نموذج مقترح لقياس العلاقة بين فشل / نجاح المراجعة والإحلال (التدوير)، الإجباري للمراجع- دراسة تجريبية"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، يوليو ٢٠٠٠م.

١٦- د. عصمت أنور صحصاح: "دور لجنة المراجعة في حوكمة الشركات"، **المؤتمر العربي حول تناغم تقارير الشركات في ظل عولمة المعايير**، المنظمة العربية لخبراء المحاسبة القانونية، القاهرة، فبراير ٢٠٠٨.

١٧- ــــــــــ: "المراجعة وأثرها على القرار التمويلي بالطرح العام الأولي"، **مجلة الفكر المحاسبي**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد خاص بمناسبة عقد المؤتمر العلمي السنوي لقسم المحاسبة، أكتوبر ٢٠١٢.

١٨- ــــــــــ: "انعكاسات حوكمة الشركات على المراجع الخارجي"، **مجلة المحاسب**، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، العدد الأربعون، مارس ٢٠١٢.

١٩- ـــــــــ: "انعاكسات حوكمة الشركات على المراجع الخارجي"، **مجلة المحاسب**، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، العدد الواحد الأربعون، أكتوبر ٢٠١٢.

٢٠- ـــــــــ: "مراقب الحسابات ونشاط إدارة أمناء الحفظ في البنوك"، **مجلة المحاسب**، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، العدد الثاني الأربعون، مارس ٢٠١٣.

٢١- ـــــــــ، "انعكاسات تطبيق حوكمة الشركات على المراجع الخارجي"، **مجلة الفكر المحاسبي**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد خاص بمناسبة عقد المؤتمر العلمي السنوي لقسم المحاسبة، أكتوبر ٢٠١٣.

٢٢- د. علاء الدين محمود زهران: "دور المراجعة الخارجية في تفعيل منظومة حوكمة الشركات المساهمة"، **معهد التخطيط القومي**، سلسلة مذكرات خارجية، مذكرة خارجية رقم ١٦٢٤، أغسطس، ٢٠٠٤م.

٢٣- د. محمد الرملي أحمد: "دراسة تحليلية لمسئولية المراجع تجاه غش الإدارة"، **مجلة كلية التجارة بسوهاج**، جامعة جنوب الوادي، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، ديسمبر ٢٠٠٠م.

٢٤- ـــــــــ: "دور لجان المراجعة في زيادة كفاءة وفعالية المراجعة الخارجية"، **مجلة البحوث التجارية المعاصرة**، كلية التجارة بسوهاج جامعة جنوب الوادي، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، ديسمبر، ٢٠٠١م.

٢٥- د. محمد الصادق سلامة: "دراسة مقارنة للمقومات الموضوعية لاستقلال مراقب الحسابات في جمهورية مصر العربية ودول مجلس التعاون الخليجي"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، ١٩٩٥م.

٢٦- د. محمد حسني عبد الجليل صبيحي: "التعاقد الخارجي للقيام بالمراجعة الداخلية أحد الاتجاهات الحديثة في المراجعة"، **مجلة الدراسات والبحوث التجارية**، كلية التجارة بنها، جامعة الزقازيق، العدد الأول، يناير ٢٠٠٠م.

٢٧- د. محمد عبد الفتاح: "الإسناد الخارجي لأداء وظائف المراجعة الداخلية، وأثره على استقلال المراجع الخارجي وجودة المراجعة"، **مجلة الفكر المحاسبي**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، ٢٠٠١م.

٢٨- د. محمد يوسف سالم: "استخدام نظرية تكلفة الوكالة في تحليل الطلب على جودة المراجعة"، **مجلة آفاق جديدة**، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد الرابع، ١٩٩٤م.

٢٩- د. وابل بن على الوابل: "محددات فعالية لجان المراجعة في الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، مارس ١٩٩٦م.

٣٠- ماجد شوقي سوريال: "حوكمة الشركات سهلة المنال بالنسبة للأسواق المتقدمة .. صعبة المنال بالنسبة للأسواق الناشئة"، **مجلة الإصلاح الاقتصادي اليوم**، العدد السابع، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، سبتمبر ٢٠٠٢.

٣١- محمد طارق يوسف: "حوكمة الشركات"، جمعية الضرائب المصرية، النشرة الدورية، العدد ٦٣، أغسطس ٢٠٠٦م.

٣٢- محمد نبيل إبراهيم: "القصة الكاملة لأزمة بنك بارنجز ودروس التجربة"، المصارف العربية، اتحاد المصارف العربية، العدد ١٧٣، **المجلد الخامس عشر**، اتحاد المصارف العربية، بيروت، مايو ١٩٩٥م.

٣٣- نرمين أبو العطا: "حوكمة الشركات .. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية"، **مجلة الإصلاح الاقتصادي اليوم**، العدد الثامن، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، القاهرة، ٢٠٠٣م.

٣٤- البنك الأهلي المصري، "أسس إدارة مخاطر الائتمان في ظل المقترحات الجديدة للجنة بازل"، **النشرة الاقتصادية**، المجلد السادس والخمسون، العدد الرابع، ٢٠٠٣م، القاهرة.

٣٥- ـــــــــ، "الرقابة على المخاطر المصرفية في إطار رؤية لجنة بازل"، النشرة الاقتصادية، المجلد الحادي والخمسون، العدد الأول، ١٩٩٨م.

٣٦- ـــــــــ، "نظم الرقابة المصرفية في الدول المتقدمة"، **النشرة الاقتصادية**، العدد الرابع، المجلد الرابع والخمسون، ٢٠٠١، القاهرة.

ج- المؤتمرات والندوات:

١- إمام حامد آل خليفة: "البورصة المصرية ومشكلات الإفصاح"، مؤتمر الشفافية والإفصاح، المنظمة العربية لخبراء المحاسبة القانونية، القاهرة، ٢٠٠٦م.

٢- د. أشرف حنا ميخائيل: "أهمية دور معايير المراجعة وأطرافها لضمان فعالية الحوكمة"، المؤتمر الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الجزء الأول ٢٠٠٥م.

٣- د. عبد الحميد عبد المنعم عقدة: "المراجعة وإدارة المخاطر في ظل الحوكمة" مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة – جامعة الإسكندرية، الجزء الأول، ٢٠٠٥م.

٤- د. عبد الوهاب نصر علي: "آليات تفعيل الدور الحوكمي الإيجابي للتقرير الجديد لمراقبي الحسابات"، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، المؤتمر الخامس، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الجزء الأول، سبتمبر ٢٠٠٥م.

٥- د. عصام حنفي محمود: "التزام الشركات بالشفافية والإفصاح"، بحوث وأوراق عمل مؤتمر الشفافية والإفصاح، المنظمة العربية لخبراء المحاسبة القانونيين، القاهرة، ٢٠٠٦م.

٦- د. عوض سلامة الرحيلي: "لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات"، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥م.

٧- عبد الحميد إبراهيم: "دور الإفصاح في تطبيق مبادئ آليات حوكمة الشركات"، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، ٢٠٠٥.

٨- د. مجدي محمد سامي: "دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات، وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية"، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الجزء الأول، ٢٠٠٥م.

٩- د. محمد عبد الفتاح إبراهيم: "نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية"، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥م.

١٠- د. ناصر نور الدين عبد اللطيف: "مدخل مقترح لترشيد قرارات اختيار وتغيير ومكافأة مراقبي الحسابات في إطار حوكمة الشركات"، مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الجزء الأول.

١١- د.محمد سمير بلال: "دور الرقابة على جودة المراجعة في تحقيق أهداف حوكمة الشركات"، مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، ٢٠٠٥، الجزء الأول.

١٢- مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية: "ندوة مناقشة تقرير التنمية الشاملة في مصر"، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، بالتعاون مع مركز بحوث الدول النامية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ومؤسسة الأهرام، القاهرة، أبريل ٢٠٠٢م.

١٣- د. هالة السعيد: "تطبيق آليات حوكمة الشركات في البنوك العامة"، المعهد المصرفي المصري، القاهرة، ٢٠٠٦م.

د- القوانين والقرارات:

١- البنك المركزي المصري، أ، "أسس تقييم الجدارة الائتمانية للعملاء وتكوين المخصصات"، ٢٠٠٥م.

٢- ـــــــ، ب، "الضوابط الاسترشادية بالنسبة لمراقبي الحسابات الذين يراجعون القوائم المالية للعملاء والذين يتقدمون للبنوك للحصول على تسهيلات ائتمانية"، قرار مجلس الإدارة بتاريخ ٨ يناير، ٢٠٠٥م.

٣- ـــــــ، ج، "أسس تقييم الجدارة الائتمانية للعملاء وتكوين المخصصات"، ٢٠٠٥م.

٤- ـــــــ، د، قرار مجلس الإدارة جلسة ٢٠٠٥/٩/١٣م، القاهرة.

٥- ـــــــ، أ، "دليل التعليمات الرقابية"، نوفمبر، ٢٠٠٢م.

٦- ـــــــ، ب، "القواعد الاسترشادية التي تحكم تشكيل ودورية اجتماعات ومهام لجنة المراجعة"، كتاب دوري الإدارة العامة للرقابة على البنوك رقم ٣٦٧ الصادر بتاريخ ٦ يونيه ٢٠٠٢، قرار مجلس إدارة البنك المركزي الصادر بتاريخ ٦ يونيه ٢٠٠٢م.

٧- الهيئة العامة لسوق المال، أ، "القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية"، ٢٠٠٧م، القاهرة.

٨- ـــــــ، ب، "دليل تطبيق القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية"، ٢٠٠٧م، القاهرة.

٩- ـــــــ، (ج)، "قواعد آداب وسلوكيات مزاولي مهنة المحاسبة والمراجعة لمراقبي الحسابات الهيئة المقيدين بسجل المحاسبين بالهيئة"، قرار رقم ٧٩ لسنة ٢٠٠٧م.

١٠- ـــــــ، د، "قرار مجلس إدارة الهيئة بشأن ضوابط الترخيص للعاملين بالشركات العاملة في مجال السمسرة في الأوراق المالية"، فبراير، ٢٠٠٧م، القاهرة.

١١- ـــــــ، أ، "المعيار المصري لمراقبة الجودة"، قرار رئيس مجلس إدارة الهيئة رقم ١٤٠ لسنة ٢٠٠٦م، ٢٠٠٦/١٢/١٨م، القاهرة.

١٢- ــــــــ، ب، "متطلبات تأسيس شركات السمسرة في الأوراق المالية"، قرار مجلس إدارة الهيئة بتاريخ ١٧/٥/٢٠٠٦م، القاهرة.

١٣- ــــــــ، أ، "قواعد قيد واستمرار قيد وشطب الأوراق المالية"، قرار مجلس إدارة الهيئة العامة لسوق المال رقم (٣٠) بتاريخ ١٨/٦/٢٠٠٢م، ملحق العدد ١٥، مجلة المحاسب، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، القاهرة.

١٤- ــــــــ، ب، "دليل الطرح الخاص"، قرار مجلس إدارة الهيئة رقم ٣١ لسنة ٢٠٠٢م، القاهرة.

١٥- ــــــــ، ج، "نماذج مراقبة الإفصاح"، ملحق العدد السادس عشر من مجلة المحاسب، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، ديسمبر ٢٠٠٢م.

١٦- بورصتا القاهرة والإسكندرية، "الإجراءات التنفيذية لقواعد قيد واستمرار قيد واستمرار قيد وشطب الأوراق المالية"، قرار مجلس إدارة بورصتي القاهرة والإسكندرية للأوراق المالية بتاريخ ٢٤/٧/٢٠٠٢م، ملحق العدد ١٥، مجلة المحاسب، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، القاهرة.

١٧- ــــــــ، "قواعد عضوية السماسرة"، ٢٠٠٦م، القاهرة.

١٨- قرار وزير الاستثمار "رقم ٤٠ لسنة ٢٠٠٤ بتنظيم مركز المديرين"، الوقائع المصرية، العدد ٢٥٩ (تابع) ١٧/١١/٢٠٠٤م، القاهرة.

١٩- مركز المديرين، "دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، أكتوبر ٢٠٠٥م.

٢٠- ــــــــ، "دليل مبادئ حوكمة الشركات قطاع الأعمال العام"، يوليو ٢٠٠٦م، القاهرة.

٢١- قانون الشركات رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١م.

٢٢- اللائحة التنفيذية لقانون الشركات رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١م.

٢٣- قانون سوق المال رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢م.

٢٤- اللائحة التنفيذية لقانون سوق المال رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢م.

٢٥- قانون ضمانات وحوافز الاستثمار رقم ٨ لسنة ١٩٩٧م.

٢٦- اللائحة التنفيذية لقانون ضمانات وحوافز الاستثمار رقم ٨ لسنة ١٩٩٧م.

٢٧- قانون رقم ١٣ لسنة ٢٠٠٤ بشأن تعديل بعض أحكام قانوني ضمانات وحوافز الاستثمار وسوق المال.

٢٨- اللائحة التنفيذية للقانون الإيداع والقيد المركزي رقم ٩٣ لسنة ٢٠٠٠م.

٢٩- مشروع قانون الشركات الموحد، وزارة الاستثمار.

٣٠- مشروع قانون مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة، ملحق الأهرام الاقتصادي، ٢٠٠٥م.

هـ- رسائل علمية:

١- د. ذكي محمد عويض: دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء بالوحدات الاقتصادية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٥.

٢- ـــــــــــ: "تحليل مخاطر نشاط العميل كمدخل لعملية المراجعة"، كلية التجارة، جامعة أسيوط، رسالة دكتوراه غير منشورة، ٢٠١٢م.

٣- د. حسن إبراهيم صالح: "إطار مقترح لتطبيق مفهوم السيطرة والتحكم لزيادة فاعلية المراجعة الداخلية في قطاع البنوك التجارية"، كلية التجارة، جامعة حلوان، رسالة دكتوراه غير منشورة، ٢٠٠٧م.

٤- نرمين أبو العطا: "حوكمة الشركات والتمويل"، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٥م.

و- أخـرى:

١- أحمد عبد العزيز سيد أحمد: "حوكمة الشركات وأهميتها في دفع عجلة الاستثمار والتنمية"، الجهاز المركزي للمحاسبات، بحث غير منشور، يونيه، ٢٠٠٥م.

٢- د. سميحة فوزي: "تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية"، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل رقم ٨٢، أبريل ٢٠٠٣م، القاهرة.

٣- مجمع اللغة العربية، مكتب الأمين العام، القاهرة، ٢٠/٥/٢٠٠٣م.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

A- Books:

1. Bratiotta ,L.,"**The Audit Committes Handbook**" 4th ed., John Wiley & Sons2004.

2. Paul J. Sobel "**Knowledge-Based Audits of Commercial Entities**" Woodland Hills, 2009.

3. Dana,H., and Larry, R., "**Internal Audit and Organizational Governance**" as Cited in "Research Opportunities in Internal Auditing" The Institute of Internal Auditors Research Foundation, USA, Florida, 2003.

4. Fleming, R., "**The Internal Audit Function: An Integral Part of Organizational Governance**" as Cited in "Research Opportunities in Internal Auditing" The Institute of Internal Auditors Research Foundation, USA, Florida, 2003.

5. H.M Treasury, "**Management of Risk – Principles and Concepts**", the Orange Book – Revised –Version, UK, May, 2004.

6. Hennie, G. and B., Sonja "**Analyzing and Managing Banking Risk**", 2[ed]. The World Bank, 2003.

7. International Federation of Accountants (IFAC), " **Enterprise Governance: Getting the Balance Right**", New York, USA ,Feb.2004.

8. Kinney, W., "**Auditing Risk Assessment and Risk Management Processes**" as Cited in "Research Opportunities in Internal Auditing" The Institute of Internal Auditors Research Foundation , Florida, USA, 2003 .

9. McNamee, D., and G., Selim, "**Risk Management Changing The Internal Auditors Paradigm**", The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Florida, USA., 1999.

10. Milan, K. "**Management Consulting, A guide to the Profession**", 4[th] ed, International labor Organization, 2002.

11. Monks , R. and Minow, N., "**Corporate Governance**", 2[nd] ed., Blackwell Publishing , 2002

12. Mulford, C. and Comiskey, E., "**The Financial Numbers Game**", John Wiley & Sons, Inc., Canada, 2002.

13. Mutchler, "**Independence and Objectivity**", as Cited in 'Research Opportunities in Internal Auditing" the Institute of Internal Auditors Research Foundation, US, Florida, 2003.

14. Ramamoorti, S. "**Internal Auditing: History, Evolution and Prospects**": as Cited in "Research Opportunities in Internal

Auditing", The Institute of Internal Auditors Research Foundation, USA, Florida, 2003.

15. Spencer, P., "**Internal Auditing Handbook**", 2nd ed., John Wiley, 2003.

16. Spencer, P., "**The Essential Internal Auditing Handbook**" John Wiley, 2005.

17. Spira, L.F". **The Audit Committee: Performing Corporate Governance**". London, UK: kluwer Academic Publishers, 2002.

B- Periodicals:

1- Abbott, L.; Parker, S.; and Peters, G., "*Audit Committee Characteristics and Restatments*", **Auditing: A Journal of Partice & Theory**, Vol.23, Spring 2004.

2- Arjoon, S., "*Striking a Balance Between Rules and Principles – based Approaches*", **Journal of Business Ethics**, No.68 , 2006.

3- Arnold, S., "*Corporate Governance Accounting and Auditing Post-Enron Issues*" **BIS Review**, 29, 2002.

4- Arthur, E., "*The Ethics of Corporate Governance*" **Journal of Business Ethics**, Vol.6, 1987.

5- Beasley, S. and S., Steven, "*The Relationshup Between Board Characteristics and Voluntary Improvements in Audit Committee Composition and Experience*", **Contemporary Accounting Research**, Vol. 18, No. 49, Winter2001.

6- Bull, J., and C, Sharp, "*Advising Clients on Treadway Audit Committee Recommendations*", **Jounal of Accountancy**, February 1989.

7- Carcello, J.; W. Carl, and Neal, T., "*Audit Committee Financial Experts: A Closer Examination Using Firm Designation*", **Accounting Horizons**, Vol. 20, No.4, Dec. 2006.

8- Collier, P., "*The Rise of Audit Committee in UK Quoted Companies: A Curious Phenomenon*", **Accounting Business and Financial History**, Vol. 16, No. 2, 1996.

9- Corrin, J., "*A Balance Sulk on Executive Directors Integrity*", **Journal of Accountancy**, April, 1993.

10- Cristiano , B.; Mark, L.; Elena G.; Angleo R., and Robert, W. " *Beyond Compliance*", **Strategic Finance**, August , 2005.

11- DeZoort, T.; Hermanson, D., and Houston, R., "*Audit Committee Support for Auditors: The Effects of Materiality Justification and Accounting Precision*", **Journal of Accounting and Public Policy** , Vol.22, No.2 ,2003.

12- Dezorrt, F., & Steven, S., "*The Effects of Corporate Governance Experience and Financial- Reporting and Audit knowledge on Audit committee Members Judgment*" . **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, Vol. 20, No.2, Sep, 2001.

13- Dorothy, A.,M., "*Audit Committee Performance: An Investigation of Consequence Associated with Audit Committee*". **Auditing: A Journal of Practice and Theory**. Vol. 15 No.1 (Spring).1996.

14- Fama, E., "*Agency Problems and The Theory of the Firm*", **Journal of Political Economy**, Vol. 88, April, 1980.

15- Farber , D., "*Restoring Trust After Fraud: Does Corporate Governance Matter*?" ,**The Accounting Review** ,Vol. 80 , No.2 , 2005.

16- Fleming, M., "*Audit Committess: Roles, Responsiblities, and Performance*", **Pensylvania CPA, Journal**, Vol. 73, No.2, 2002.

17- Frederick, D., "*Ten Best Practices for Audit Committees*" **Financial Executive**, Oct.2006 .

18- Gibbins, M.; Saltenas., and A. Webb, "*Evidence- About Auditor-Client Management Negotiation Concerning Client's Financial Report*", **Journal of Accounting Research**, No. 30, 2001.

19- Green B.P. & Calderan T.G. "*Information Privity and the Internal auditor's Assessment of Fraud Risks Factors*", **Internal Auditing** , Spring ,1996.

20- Grojean , M.; C., Resick ; M., Dickson and D., Brent – Smith, "*Leaders Values and Organizational Climate, Examining Leadership Strategies for Establishing on Organizational Climate Regarding Ethics*" **Journal of Business Ethics**, Vol.53 ,No.3 , 2004.

21- Hamid Mehran, "*Introduction – Corporate Governance in Banks*", **Federral Reserve Bank of New York, Economic Policy Review**, April, 2003.

22- Hemraj, M., "*Corporate Governance Direrctors, Shareholders and the Audit Committee*", **Journal of Financial Crime**, Oct 2003.

23- Hiroko T., '*Snitches*", **Time Magazine**, July, 2002.

24- Holst , S., "*Sarbanes – Oxley, Year Two: The Glass is Half Full*", **Risk Management** , Vol.52 , No.(3) , 2005.

25- Jackman ,D., "*Does Regulation Make It Worse?*", **Journal of Financial Regulation and Compliance**, Vol.12 , No.2 ,2004.

26- Jackson , R., "*Principals versus Rules*", **The Internal Auditor** , Vol.61 ,No. 5, 2004.

27- Jenny, G., and Jean, S., "*The Influence of Corporate Governance Mechanisms on the Quality of Financial Reporting and Auditing Perceptions of Auditors and Directors in Singapore*", **Accounting and Finance**, Vol. 42,2002.

28- Keinath, A., & Walo, J., "*Audit Committee Responsibilities*", **The CPA Journal**, Nov, 2004.

29- Krishnan, J., "*Audit Committee Quality and Internal Control: An Enmpirical Analysis*" ,**The Accounting Review** , Vol.80, No.2, 2005 .

30- Lisa, M.; Linda, S., and Neal, T., "*The Effects of Joints Provision and Disclosure of Nonaudit Services on Audit Committee Member's Decisions and Investors Preferences*" , **The Accounting Review** , Vol.81, No.4, 2006.

31- Mark, E.; Rachel, S., and Solomon, I., "*It's All About Audit Quality: Perspectives on Strategic-Systems Auditing*", **Accounting , Organizations and Society**, Vol.32 , 2007.

32- Mckee, J., "*Boardroom Ethics Developing a Culture,*" **the Director,** August, Profile Publishing Limited, 2004.

33- Melis, A., "*Corporate Governance Failures: to What Extent is Parmalat a Particularly Italian Case?*". **Corporate Governance,** Vol. 13, No. 4, July 2005.

34- Millstein, I., "*Introduction to the Report and Recommendations of The Blue Ribbon Committee of Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees*", **Business Lawyer** , Vol.54, No.3, 1999 .

35- Mort, D., "*Behavioural Aspects of Internal Auditing revisited*", **Managerial Auditing Journal**, Vol.12, No.1, 1997.

36- Moxey, P., "*Good Corporate Governance and Good Company Performance*", **Accounting & Business**, ACCA, June, 2002.

37- Norris, F., " *PriceWaterhouseCoopers, To pay Tyco Investors 225$ Million*", The **New York times**, July 7, 2007, PC3 (L).

38- Paape, L.; Johan S., and Pin S., "*The Relationship Between The Internal Audit Function and Corporate Governance in the EU- a Survey*", **International Journal of Auditing**, Vol. 7 , Iss. 3, 2002.

39- Piper, A., "*Enterprising Governance*" ,**Internal Auditing & Business Risk** , May, 2004 .

40- Rama, D., and Raghunandan, K., "*Sox Section 404 Material Weakness Disclosures and Audit Fees*", **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, Vol. 25, No.1, May, 2006.

41- Ramos, M., "*Evaluate the Control Environment*" **Journal of Accountancy**, Vol.197, Iss.5, May 2004.

42- Richman ,L ., "*Compliance and Ethics Programs Under the Federal Sentencing Guildelines After The Supereme Court Booker Decision,*" **Wall Street Lawyer**, March 2005.

43- Robert, D.; Dana R.; Thomas, M., and Robert, J., "*Auditor Risk Assessment: Insights From the Academic literature*", **Accounting Horizons**, Vol. 20, No.2, June, 2006.

44- Ronald, C. and Donald R., "*Corporate Control, Bank Risk Taking, and the Health of Banking Industry*", **Journal of Banking and Finance**, Vol.24, 2000.

45- Sama, L., and Shoaf, V., "*Reconciling Rules and Principles: An Ethics – Based Approach to Corporate Governance*", **Journal of Business Ethics**, Vol.58 , No.1, 2005.

46- Sandra ,C., "*Corporate Governance Reforms: Redefined Expectations of Audit Committee Responsibilities and Effectiveness*", **Journal of Business Ethics**, Vol. 62, 2005.

47- Schwartz, M.; T., Dunfee and M., Kline, "*Tone at the Top: An Ethics Code for Directors?*" **Journal of Business Ethics**, Vol.58 ,2005.

48- Sobel, P. and Reding, K., "*Aligning Corporate Governance With Enterprise Risk Management*", **Management Accounting Quarterly** ,Vol.5, No.2, Winter 2004.

49- Sommer, A, "*Auditing, Audit Committees: An Educational Opportunity for Auditors*", **Accounting Horizons**, June, 1991.

50- Stephen A.; Patricia, C. and Terry, K., "*Class: Five Elements of Corporate Governance to Manage Strategic Risk*" **Business Horizons**, Vol. 49, 2006.

51- Steven, A., and Mason – Olsen, L., " *Can Audit Committees Prevent Management Fraud* ?" **The CPA Journal**, Jan.2007.

52- Thomas, E; K., Raghunandan ,and Dana, A., "*The Composition of Nonprofit Audit Committees*", **Accounting Horizons**, Vol.20 ,No.1 , March 2006.

53- Tina, D.; William, H.; Phillip , Z., and Fennema, M., "*A Changing Corporate Culture*", **Journal of Accountancy** , March 2004.

54- Trevino, L. and Brown M., "*Managing To Be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths*," **Academy of Management Executives** Vol.18, No.2, 2004.

55- William. G., "*Three Routes to Improving corporate Governance*" **Institute of Internal Auditors** (IIA), Journal, May, 2002.

56- Wynne, A., "*The systems Approach to Internal Audit*", **Student Accountant**, ACCA, June 2002.

57- Yves, G., and Jean B., "*On the Constitution of Audit Committee Effectiveness*", **Accounting, Organizations and Society**, Vol. 31, 2006.

C- Reports & Papers:

1- Basel Committee on Banking Supervision, "**Internal Audit in Banking Organizations and The Relationship of the Supervisory Authorities With Internal and External Auditors**", Consultative Paper, July 2000.

2- ————, "**Internal Audit in Banks and the Supervisor's Relationship With Auditors**", August 2001.

3- ————, "**Internal Audit in Banks and the Supervisor's Relationship With Auditors**", A survey, 2002.

4- ————, "**International and Convergence of Capital Measurement and Capital Standards (A Revised Framework)**", June, 2004.

5- ————, (A) Publication, "**Core Principles For Effective Banking Supervision**", Oct. 2006.

6- ———, (B) **"Enhancing Corporate Governance of Banking Organizations"**, 2006.

7- Blue Ribbon Committee, **"Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committee"**, National Association of Securities Dealers (NASD) and New York Stock Exchange (NYSE), New York, 1999.

8- Business Roundtable (BRT), **"Principles of Corporate Governance"**, A White Paper from The Business Roundtable, 2005.

9- Business Roundtable Corporate Governance Survey (RBT),2006.

10- Cadbury Committee, **"Financial Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance "**, London : Professional Puplishing, Ltd., 1992.

11- Committee of Sponsoring Organizations (COSO), **"Intrnal Control – Integrated Framework"** New York Coso , 1992.

12- Committee of Sponsoring Organizations (COSO), **"Enterprise Risk Management: An Integrated Framework (ERM), "** New York, COSO, Sep.2004.

13- Cousuns, J.; Mitchell, A.; Sikka, P., and Willmott, H., **"Auditors: Holding the Public to Ransom"** Basidon, Association for Accountancy & Business Affairs.

14- Puplic Company Accounting Oversight Board, (PCAOB), **"Auditor Independence and Taxes services, Roundtable"**, Washington D.C, 14 July, 2004.

15- Hampel Committee, "**Committee on Corporate Governance: Final Report**", Gee, London,1998.

16- Institute of Directors "King Report", 2002.

17- Institute of Internal Auditors (IIA), "**A Position Paper Presented by the IIA to The US Congress: Recommendations for Improving corporate Governance** " April ,2002.

18- ———, "**Whistleblowing Position Paper**", USA, Florida, 1988.

19- Institute of internal Auditors, "**Internal Audit Reporting Relationships: Serving Two Masters**" Institute of Internal Auditors Research Foundation, USA, Florida, 2003.

20- Institute of Internal Auditors UK & Ireland, "**Professional Briefing Note No.** 13", IIA UK & Ireland, 1998.

21- Institute of Management consultants, (IMC), "**White paper on Management Consulting Services**", 2003.

22- Jonathan, C. "**Guidelines For the Directors of Banks**" the International Bank For Reconstruction and Development, World Bank, 2003.

23- Kerrie, W. and Pierce, C., "**Building Directors Institutes Membership Strategies & Director Development – Egyptian Getting Started Seminar** ", Institute of Directors London , United Kingdom ,April, 2004.

24- Konrath, D, "**Auditing: Arisk analysis approach**" South-Western. Australia, 2002.

25- Mitchell, A., and Sikka, P., "**Dirty Business: The Unchecked Power of Major Accountancy Firms**", Basildon, Association for Accountancy & Business Affairs,2003.

26- Organization for Economic Co-operation and Development (OCED), "**Principles of Corporate Governance**" ,Jan , 2004.

27- Report on the Observance of Standards and Codes, (ROSC), "**Accounting and Auditing**" Egyptian Republic, Sep., 2001.

28- Report on the Observance of Standards and Codes, (ROSC), "**Accounting and Auditing**" Egyptian Republic, August 15, 2003.

29- Report on the Observance of Standards and Codes, (ROSC), "**Corporate Governance Country Assessment** " Egypt, March, 2004.

30- Ross, K., "**The Corporate Governance of Banks**", Discussion Paper. July 2003, http://www.gcgf.org

31- Smith Report, "**Audit Committes Combined Code Guidance,**" Financial Reporting Consuel, 2003.

32- Toronto Stock Exchange Committee on Corporate Governance **(Dey report)** "**Where Were the directors? Guidelines for improved Corporate Governance in Canada**", Report of the Toronto Stock Exchange Committee On Corporate Governance in Canada, Paragraph 6.20, 2001.

D- Others:

1- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) "**Statement of Auditing Standards SAS No. 114, The Auditor's**

Communications With those Charged with Governance", New York, AICPA, 2006.

2- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), **Professional Standards, Auditing Standards Attestation Standards",** (New York): AICPA, 2003.

3- AICPA, Statement on Auditing standards No.82, "**Consideration of fraud in financial statement audit**", April, 1997.

4- Association Chartered of Certified Accountants (ACCA), "**Ethics and the Accountant in the Public Sector**", ACCA, March 1999.

5- Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), 2003 Http://www.accaglobal.com/students/dicg/.

6- Bluescope Steel Limited, "**External Auditor Selection and Rotaticon Policy – Summary**" Retrieved, August, 2005, From, http://www.bluescopesteel.com.

7- Bollard, A., "**Corporate Governance in the Financial Sector**", The Annual Meeting of the Institute of Directors in New Zealand, 7 April 2003, BIS. Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), 2004.

8- Department of Trade and Industry, (DTI) UK,2001.

9- Head, G., "**Why Link Risk Management and Ethics**", American Institute for CPCU, Feb,2005.

10- Institute of Internal Auditors (IIA), "**Code of Ethics**" USA, Florida, 2000.

11- ———, (IIA), "**Practice Advisory** 2100-3", Florida, 2003.

12- ————, (IIA), "**Practice Advisory;** 1120-1" USA Florida, 2003.

13- ————, (IIA), "**Practice Advisory;** 2130-1" USA Florida, 2002.

14- ————, (IIA), "**International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing**", USA, Florida, Jan 2004.

15- Institute of Internal Auditors UK and Ireland, **"Risk Management Response from the Institute of Internal Auditors UK and Ireland"** June, 2004.

16- Institute of International Finance (IIF), "**Equity Advisory Group, Polices for Corporate Governance and Transparency in Emerging Markets**", http://wwwiif.com. 2002.

17- International Auditing and Assurance Standard Board (Redrafted) "**Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement through Understanding the Entity and its Environment**" paragraph A101. ISA 705, (IFAC), 2007.

18- International Federation of Accountants (IFAC) "**Audits of the Financial Statements of Banks"**, International Auditing Practice Statements (IAPS, No. 1006, 2007.

19- Nolan, S., **"Calculating the Cost of Sarbanes – Oxley Compliance"**, Ziff Davis Medium Inc., 2003, http://baselinemag.com

20- Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), "**An Audit of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction With an Audit of Financial Statements"**, Auditing Standards No. 2, Washington D.C. March, 2004.

21- Puplic Oversight Board (POB), "**Issues Conforming the Accounting Profession, Standrnd**" ,CT: POB, 1993.

22- Sayther – Cunningham, C., "**Enterprise Risk Management: The COSO Framework** ", Article 866 (Ethics Resorce Center, Washington, DC), Dec. 2004.

23- Scheme, (Joint Disciplinary Scheme), "**Maxwill Investigation-Agreed Statement of Facts**", Part I and II, London, JDS, 1999.

24- Securities and Exchange Commission (SEC), "**Press Release, No 123**", 2003.

25- ——— (SEC), "**Press Release, No 65**", 2005.

26- ——— (SEC), "**Press Release, No.59**"-2005.

27- ——— (SEC), **Press Release,** 19 June, 2005.

28- ——— (SEC), **Press Release,** 19 June, 2001.

29- ——— **Press Release,** No. 25, June. 2003.

30- ——— (SEC), "**Press Release**", 19 May, 200.

31- ——— (SEC), "**Press Release; 278**",1978.

32- Sikka, P., "**Some Questions about the Governances of Auditing Firms**", University of Essex, Uk, 2003.

33- New York Stock Exchange (NYSE), "**Final NYSE Corporate Governance Rules**", Nov., 2003.

34- http:// www.nasdaq.com

E- Acts:

1- Sarbanes-Oxley Act of 2002 Washington D. C. July 2002.

2- UK, Limited Liability Partnership Act (LLPS), London, 2001.

3- Uk, The Public Interest Disclosure Act, London, 2 July.1998.

***

فهرس الموضوعات

الموضوع **الصفحة**

* * *



المؤلف في سطور

الدكتور / عصمت أنور صحصاح

- محاسب قانوني وخبير ضرائب ومقيد بسجل المحاسبين والمراجعين برقم ١٠٤٩٠ ، ومن من لهم حق اعتماد ميزانيات الشركات المساهمة والبنوك.
- خبير مصرفي بالمحاكم الاقتصادية "قرار وزير العدل رقم ١١٩٥ لسنة ٢٠٠٩".
- محكم تجاري بوزارة العدل برقم ٥١٠ "قرار وزير العدل رقم ٢١٩٧ لسنة ٢٠٠٨" .
- خبير معاينة وتقدير أضرار "تأمينات نقل" ، ومقيد بسجل خبراء الهيئة المصرية للرقابة على التأمين برقم ١٢١٨.
- وكيل براءات برقم ١٣٨٥.
- خبير مثمن بوزارة التجارة والصناعة برقم ٥١٥.

كتب وأبحاث منشورة للمؤلف :

أ. كتب : "محاسبة التكاليف" ، المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية، ٢٠١٢م .

ب. الأبحاث :

- "دور لجنة المراجعة في حوكمة الشركات" ، المؤتمر العربي حول تناغم تقارير الشركات في ظل عولمة المعايير ، المنظمة العربية لخبراء المحاسبة القانونية ، القاهرة ، فبراير ٢٠٠٨ .
- "المراجعة وأثرها على القرار التمويلي بالطرح العام الأولي" ، مجلة الفكر المحاسبي كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، عدد خاص بمناسبة عقد المؤتمر العلمي السنوي لقسم المحاسبة، أكتوبر ٢٠١٢.
- "انعكاسات تطبيق حوكمة الشركات على المراجع الخارجي" ، مجلة الفكر المحاسبي كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، عدد خاص بمناسبة عقد المؤتمر العلمي السنوي لقسم المحاسبة، أكتوبر ٢٠١٣.





مؤسسة

د. عصمت

للخبرة الاستشارية

٣٣ ش عبد الخالق ثروت

دار النشر للجامعات

الإدارة: ٤٢ ش رشدي (برج جوهر) - تليفاكس: ٢٣٩٢٩٨٧٨

المكتبة والتسويق: ١٤ أ ش الجمهورية - عابدين - ت: ٢٣٩١٢٤٢٠

ص.ب (١٣٠ محمد فريد) القاهرة ١١٥١٨

E- mail: darannshr@hotmail.com - web:www.darannshr.com

